



**Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

# **Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania**

pod redakcją  
**Andrzeja Chodyńskiego**

**Kraków 2007**

**Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**



# **Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania**





**Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

# **Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania**

pod redakcją  
**Andrzeja Chodyńskiego**

**Kraków 2007**





Rada Wydawnicza  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:  
Klemens Budzowski, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:  
dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki:  
Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:  
Halina Baszak Jaroń

Korekta redakcyjna:  
Margerita Krasnowolska, Aneta Tkaczyk

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Kraków 2007

ISBN 978-83-89823-53-3

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana  
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana  
w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych,  
kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody  
właściciela praw autorskich

Na zlecenie  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ksw.edu.pl](http://www.ksw.edu.pl)

Wydawca  
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.  
– Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007

Sprzedaż prowadzi  
Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.  
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1  
30-705 Kraków  
tel./faks: (012) 252 45 93  
e-mail: [ksiegarnia@kte.pl](mailto:ksiegarnia@kte.pl)

Łamanie:  
Margerita Krasnowolska

Druk i oprawa:  
Eikon Plus



## Spis treści

<b>Andrzej Chodyński</b>	
Wprowadzenie .....	7

### **CZĘŚĆ PIERWSZA: Społeczne aspekty funkcjonowania podmiotów w gospodarce**

<b>Ilija Rosić, Miroslav Dordević, Marko Carić</b>	
Basic strategies of long-term development in conditions of globalisation .....	13
<b>Bálint Filep</b>	
Competitiveness of Euroregions .....	25
<b>Marian Huczek</b>	
Jakość środowiska lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	33
<b>Magdolna Laczay</b>	
The term <i>social mobility</i> in 20th century Hungary. With special attention on the mobilisation of the Szabolcs elite at the change of regime in 1989/1990 .....	47
<b>Janina Rosicka</b>	
Braterstwo i ekonomia. Henryk Kamieński .....	61

### **CZĘŚĆ DRUGA: Uczenie się organizacji i społeczeństwa**

<b>Janusz Ziarko</b>	
Społeczny konstruktywizm jako perspektywa rozwoju organizacyjnego uczenia się .....	75
<b>Irena Figurska</b>	
Znaczenie procesu uczenia się pracowników w organizacjach funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy .....	83
<b>Krystyna Leszczewska</b>	
Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach globalizacji gospodarki .....	95
<b>Deyan Doykov, Vanya Slantcheva</b>	
Implication of model-based learning into the higher education context: The case of the College of Management, Trade and Marketing in Bulgaria .....	105



**Judit Kerülo**

The use of adult learning, or why do adults learn in Hungary today? ... 117

**Bernard Maj, Marta Woźniak**

Rola *e-learningu* jako metody zdobywania wiedzy ..... 129

**Krzysztof Jakóbiak, Marta Woźniak**

Wpływ dostępu do Internetu w latach 2001–2006 na rozwój  
rynku *e-commerce* w Polsce ..... 137

**Anna Walczyna**

Satysfakcja z pracy menedżerów ..... 147

**Tetyana Serkutan**

The problems of estimating the efficiency of marketing  
information in operative management ..... 159

**CZĘŚĆ TRZECIA: Czynniki ekologiczne w rozwoju organizacji**

**Adam S. Jabłoński, Marek M. Jabłoński**

Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji  
zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*) ..... 167

**Mariusz Baranowski**

Elementy zarządzania w japońskiej odmianie kapitalizmu  
azjatycko-kontynentalnego ..... 175

**Andrzej Chodyński, Adam S. Jabłoński, Marek M. Jabłoński**

ECSR (*Environmental Corporate Social Responsibility*)  
jako współczesna koncepcja biznesu ..... 183

**Andrzej Chodyński**

Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie  
międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne ..... 193

**Stanisław Galata**

Jeden z dylematów zachowań organizacyjnych:  
ekonomia działania – etyka działania ..... 201

**Zdzisław Źródłowski**

Wyzwania współczesności w zarządzaniu środowiskiem ..... 213

**Dušan Zdravković, Snežana Radukić**

Environmental management and new EU environmental  
policy instruments ..... 221

**Andrzej Łysak**

Analiza intensyfikacji produkcji w polskim  
rybactwie śródlądowym ..... 237

Noty o autorach ..... 249



## Wprowadzenie

Zakres tematyczny niniejszej monografii odnosi się do roli paradygmatu odpowiedzialności społecznej i ekologicznej we współczesnym zarządzaniu. Znaczenie odpowiedzialności, ze szczególnym podniesieniem rangi aspektu ekologicznego, jest wyraźnie akcentowane w formułowanych megatrendach gospodarki światowej w warunkach globalizacji, w kontekście tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Globalizacja ma swoje wyraźne odniesienie społeczne. Z jednej strony obserwujemy nasilenie przepływu informacji między społeczeństwami i wewnątrz nich. Zachodzą zmiany struktur społecznych i systemów wartości. Z drugiej jednak strony globalizacja nie prowadzi wprost do powstania globalnej wspólnoty, istotna jest bowiem przynależność narodowa lub państwowa, z właściwym im zróżnicowaniem kultur. Globalizacja sprzyja wszakże tworzeniu ponadnarodowych rynków, obejmujących swym zasięgiem cały glob. Wspiera kreowanie określonych potrzeb nabywców za pomocą środków multimedialnych (m.in. zjawisko tzw. kalifornizacji potrzeb).

Problematykę społeczną należy rozpatrywać, mając również na uwadze tworzenie społeczeństwa obywatelskiego. Ułatwia to bowiem dostrzeganie konieczności formułowania zachowań wysuwających na plan pierwszy problematykę odpowiedzialności społecznej i – coraz częściej postrzeganą jako jej wyróżniająca część składowa – odpowiedzialność ekologiczną.

W warunkach globalizacji przedsiębiorstwa muszą określić trajektorię swojego rozwoju. Wymaga to jednak wskazania, która z głównych koncepcji zarządzania (mając na uwadze cele organizacji i jej interesariuszy) jest preferowana: nastawienie na tworzenie wartości firmy (koncepcja *Shareholders*) czy eksponowanie zagadnień społecznych, w tym ekologicznych, w oparciu o równoważenie potrzeb wszystkich interesariuszy. Druga z wymienionych powyżej koncepcji (*Stakeholders*) wcale nie oznacza, że przedsiębiorstwo przestanie zmierzać do budowy swojej przewagi konkurencyjnej. Wykorzysta jednak do jej tworzenia kompetencje oparte o wyróżnianie się i budowę wizerunku, mając na uwadze realizację potrzeb społecznych, w tym ekologicznych. Czynniki ekologiczne mogą być wykorzystywane w kreowaniu zachowań przedsiębiorstw







na globalnym rynku: tworzeniu kompetencji, z uwzględnieniem specjalizacji, wirtualizacji działalności oraz realizacji założeń kooperencji. Ta ostatnia polega na równoczesnej konkurencji i współpracy między podmiotami gospodarczymi. Aspekt ekologiczny może być czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie coraz popularniejszych układów sieciowych, w tym (co jest zjawiskiem stosunkowo nowym) między podmiotami z trzech różnych sektorów (biznes, sektor społeczny i administracja publiczna). Dla budowania szerokich powiązań sieciowych niezbędne jest tworzenie kompetencji relacyjnych, często z wyraźną rolą czynnika ekologicznego. Problematykę tę należy rozpatrywać, mając na uwadze m.in. rolę korporacji transnarodowych, zmuszanych do podejmowania dialogu z administracją poszczególnych krajów oraz ze społecznościami lokalnymi. Jednak w literaturze prezentowany jest często pogląd, że tego dialogu jest ciągle za mało. Mimo to funkcjonowanie korporacji musi uwzględniać aspekty społeczne, w tym ekologiczne, które warunkują sprecyzowanie wspólnych wartości jako podstawę kultury korporacyjnej.

Prezentowana monografia składa się z trzech części. W części pierwszej (*Społeczne aspekty funkcjonowania podmiotów w gospodarce*) odniesiono się do problematyki globalizacji, ale również aspektów konkurencyjności regionalnej oraz globalnej. Problemy związane ze zmianami społecznymi w okresie transformacji ukazano na przykładzie Węgier. Kwestię postaw społecznych wobec wymogów ekonomii w kontekście historycznym zaprezentowano w oparciu o dorobek Henryka Kamieńskiego.

W części drugiej (*Uczenie się organizacji i społeczeństwa*) rozpatrywano podstawowe zagadnienia budowy społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy. Ważność tej problematyki wynika m.in. z przyjęcia przez Unię Europejską tzw. Strategii Lizbońskiej, której celem ma być budowa gospodarki europejskiej zdolnej do konkurowania z gospodarką USA. Powstawanie tak konkurencyjnej gospodarki wiąże się m.in. z uczeniem się ludzi i organizacji w powiązaniu ze zmianami w zarządzaniu zasobami ludzkimi i koniecznością kształtowania postaw pracowników i menedżerów. W części tej pojawiły się zatem następujące kwestie szczegółowe:

- aspekty społeczne organizacyjnego uczenia się,
- rola uczenia się pracowników,
- zarządzanie kapitałem ludzkim,
- rola uczelni wyższych z uwzględnieniem doświadczeń Bułgarii i Węgier,
- znaczenie Internetu w procesie uczenia się,
- zagadnienie satysfakcji menedżera.

W części tej podjęto również problem związany z wykorzystaniem informacji marketingowych, wynikający z doświadczeń ukraińskich.





## WPROWADZENIE

Zagadnienie jest istotne, jako że odpowiednie wykorzystanie tych informacji stanowi punkt wyjścia do tworzenia wiedzy marketingowej.

Część trzecią (*Czynnik ekologiczny w rozwoju organizacji*) rozpoczyna prezentacja dwóch spojrzeń na funkcjonowanie organizacji: pierwsze spojrzenie, bliskie koncepcji *Shareholders*, odnoszące się do zarządzania wartością firmy; i drugie, związane z realizacją koncepcji *Stakeholders* w firmach japońskich. Aspekty ekologiczne mogą być uwzględniane w obu wariantach, ale w sposób naturalny występują w drugiej z wymienionych koncepcji. Kolejne opracowania dotyczą realizacji koncepcji ECSR, tworzenia kompetencji ekologicznych i zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego, z podkreśleniem zachowań etycznych. Zaprezentowano również współczesne zagadnienia zarządzania środowiskiem naturalnym z uwzględnieniem polityki ekologicznej Unii Europejskiej (poglądy autorów serbskich). Na zakończenie rozważań przedstawiono w ujęciu historycznym problematykę produkcji rybackiej w powiązaniu z koniecznością realizacji założeń zrównoważonego rozwoju.

Monografia stanowi prezentację dorobku naukowego pracowników Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz osób współpracujących, a wywodzących się z innych ośrodków krajowych i zagranicznych.

*Andrzej Chodyński*







## **CZĘŚĆ PIERWSZA**

### **Społeczne aspekty funkcjonowania podmiotów w gospodarce**





*Ilja Rosić, Miroslav Dordević, Marko Carić*

## **Basic strategies of long-term development in conditions of globalisation**

### **Abstract**

Globalization is a dominant process in organizing social-political and economic life in international surrounding. Any country that wants to play an active role at the world scene must accept rules and standards which are products of globalization process and determined by international organization.

Basic aim of every national economy is to face with two alternatives and their impacts on economic development. Those are accepting and non-accepting globalization processes.

First alternative, accepting globalization, gives opportunity for getting new technology, equipment and capital. However, it hides the risk of developing new colonialism-techno colonialism.

The other alternative, non-accepting process of globalization, means quiet isolation of national economy and minimum connection with the rest of the world.

Key words: strategy, development, globalization, economy, industry, accumulation and investments.





## Introduction

By means of its strategy, Serbia needs to define long-term developing profile and to set strategic aims and development directions. Development strategy should post basic macro-economic frame, i.e. concept and basic development aims with macro-economic policies, by 2010. In defining macro-economic frame, one should consider world economic trends from the beginning of 21<sup>st</sup> century which mark the process of globalization, political and economic integration, growth of entrepreneurship and competitiveness of economy in conditions of constant development of democratic society. Starting from such global surrounding, Serbia should build open, flexible and dynamic economy with legal state and developed network of social safety based on individual economic strength. Serbian economy, included in world economic trends, should be export-oriented and capable of fast learning of new technological solutions, as well as creating its own technological innovations.

## Strategic aims and directions of national economy development

We can say that human knowledge, inventiveness, managing and organizational skills, on micro and macro level, are beginning to be key factors of economic development. An important developing factor is also developing institutional frame adjusted to market economy and legal state. The most important of all is new social-cultural milieu open to reforms and development. Social-cultural milieu has key developing importance. Open market economy and transparent legal state appear in the process of adjustment (transition) to new institutional and social-cultural rules (patterns). In these processes the following things are strengthening- legal standards valid and equal for all, and market rules in any area that gives opportunity for efficient market functioning. It means finding real balance for enterpreneuring and governing state functions, referring to social, monitoring and infrastructural role, as well as legal safety protection.

In such milieu, the concept of Serbian development is based on building open, export-oriented economy with flexible labour market and efficient system of social security, with simultaneous building of market and institutional frame and maintaining macro-economic stability, and also with growth of entrepreneurship and competitiveness of economy in international proportions.

By the beginning of 2008, Serbia should finish the process of transition, the main part of it being liberalization and stabilization in 2001 and 2002, and privatization and economy restructuring (of companies and banks) from 2003 on. Having this in mind, high level of economic growth is estimated for the period from 2008 to 2010. From 2003 to 2005 key starters were the policies of struc-



tural adjustment, industrial and other sector policies, as well as the policy of competitiveness. Key factors for accelerated development of Serbia are open economy, political stability, legal state functioning, determination to complete economic reforms and rising of national competitiveness. On the road to long-term sustainable and propulsive economic development, very important factors are rise of investment share from domestic and foreign saving (FDI), lower share of public consumption in BDP, economic stability and market competitiveness, i.e. price stability and low inflation, higher quality of human factor, etc.

Key starters for obtaining strategic developing aims are also macro-economic policies, above all fiscal, monetary and export-trade policies, employment policy, poverty-protection policy, as well as space-economic policy (regional developing aspect, management and rational use of space, areas of great national concern).

Key developing orientation of Serbia by 2010 is participation in the processes of globalization and integration, as well as realization of overall economic and social reforms, in order to take its equal place in the community of European countries.

Basic strategic aim is democratization and economic order based on constitutional and legal solutions according to contemporary European legal and civilization standards. In order to achieve this, the character and function of Serbia should be framed, and all key system laws should be brought according to valid legislature of EU. Based on these laws, economic reforms should be accelerated (especially reforms of monetary, fiscal and export systems, social security, as well as reforms of the military, police, courts, public prosecuting, public informing, universities, local governing, election system, etc. After such reforms, Serbia can obtain only joined membership, and after some time, even full, equal membership in EU, having joined in regional integrations and free trade with countries of south-eastern Europe. Only then would conditions for stability and prosperity of Serbia appear, supported by considerable foreign investments in the economy and technological development of our country.

New long-term development strategy of Serbia should be based on available developing potentials and possibilities for creating competitive manufacturing and services: it requires that, through institutional adjustment and reforms of real and financial sector (companies and banks), stimulating conditions should be created, important for inner savings growth and growth of investments necessary for modernization of existing production capacities by remount and technological development, and also important for building new capacities crucial for economic growth of foreign investments and realization of highly lucrative investment projects of our economy. It means stable and predictable investment surrounding, which would, by means of fiscal incentive, bring to a certain





flow of direct and portfolio foreign investments, and eventually to technological modernizing of economy and increase in its international competitiveness.

Actualization of all developing potentials in our country implies that developing strategy should aim at participation in developing world trends and integration processes in Europe, as well as taking advantage of positive effects of globalization. Referring to this, developing orientation of Serbia should respect dominant developing trends, typical for world economy, such as:

- a) Globalization of economic activities;
- b) Liberalization of economic activity;
- c) Integration processes connecting economies and business systems of certain countries;
- d) Domination of services and computer science technologies in creating new values and in employment<sup>1</sup>.

From the above mentioned views we may conclude that developing strategy should be based on inner developing potentials and growth of connections and cooperation with all countries, integration associations and international organizations. At the same time, our country should set certain developing strategy that would suit developing interests, so that (in conditions of globalization, integration and liberalization in international economic relations) the risk from marginalization is avoided; it should also minimize side effects of such processes in developing countries. Simultaneously, we should provide opening of domestic economy to the world and technological achievements, this being the basic way to reach the group of mid-developed countries. Such developing orientation considers, besides transparency of one country for connecting with the world, accelerated conveying of transition and structural adaptation, by which conditions for growth of structural production and export are created, and domestic economy becomes ready to compete on world market.

Serbia needs to ground its developing profile on principle of equality in international relations which disables creation of inter-state relations based on domination of big, developed countries and economic misuse of smaller, undeveloped countries. Concerning this, our country should support globalization which doesn't endanger the principle of national sovereignty, diminish the importance of certain countries, or endanger their development (through joining of development criteria and convergence of national economic policies with economic systems, as well as through liberalization of export trends and monopoly of trans-national companies).

<sup>1</sup> M. Bosnjak, *Razvojni potencijali i ekonomske perspective Srbije I Crne Gore*, Belgrade 2002, p. 426.



Globalization of economic and developing trends also became dominant world process which decreases the sovereignty of national states and strengthens international coordination. The problem is that smaller countries are not equal with bigger and developed ones, concerning allowing all countries to participate in international ways of trade, investments, technology and to use economic effects appearing in this process.

There is one more dominant trend in economic integrations-linking of developed countries, such as: on European continent-EU, on American continent-NAFTA, in Asia-ASEAN. These three supranational types of regional integrations (Western Europe, North and South America and East Asia) have great influence on creation of world economic trends. Big, developed countries are also dominant in multilateral mechanisms of international economic cooperation- IME, IBRD, WTO.

The conclusion is that strategic positioning of economic and political interests of developed and powerful countries in America, Europe and Asia operates through three dominant integrations: EU, NAFTA and ARES.

Regional economic linking of developed countries is followed by linking of their TNK on world market, so that they impose their rules and standards on smaller, undeveloped countries. These corporations are dominant in the process of internationalization of industrial production, in which they become key component of creating competitive advantage (through development and application of powerful technology). Applying these new forms, businesses surpass the limits of traditional export and create complex network of international production, research and information. On these grounds, TNK increase their shares in overall world export, influence the choice of optimal location for any new expansion, organize production in many countries, participate on new markets in an organized way, increase the income on starting capital, use tax and other facilities for foreign investors, use range economy, introduce up-to-date technologies and new products, thus creating a gap between businesses in smaller and bigger countries.

Serbia should hurry to create economic and political conditions for its own economic development and political independence, at the same time taking its part in international relations based on equality principle, with the aim to provide trade, production and technological cooperation and satisfying flow of investments and loans, as well as flow of private foreign capital, with the import of up-to-date equipment and production plants. Developing support such as human potentials, available natural resources and production funds, good geo-strategic position, land and water communications, air space, as important comparative advantages for communication and economic flow between East and West, play key role in the development and production and export prospe-





cts of our country which has got considerable experience in trade dealings with foreign partners. It is necessary to change economy structure in directions of development of propulsive export branches and products that can reach certain export results based on competitiveness. On these grounds, structural and technological characteristics of economy would change and it would be connected to international economic, financial and scientific-technological system.

### **Adaptation and competitiveness of industry on global market**

Globalization processes in economy are generated, above all, by globalization of industrial production. Thanks to modern technical-technological progress, which is cause and effect of industrial development, globalization comprised almost all industries. The pillars of industrial globalization are powerful world companies, and because of that, the stress in global business is put on creating strategic competitive recognition in wide proportions. The following factors will have influence on business in near future: Continual integration in world industrial production, growing relation of all subjects, but also the tendency to arise conflicts and interest clashes, technological changes, as well as changes in competitive industrial surrounding on global level.

By these efforts (through quality improvement in industry and through further affirmation of small and middle businesses) we try to see through the possibility of adaptation and industrial competitiveness of our country on global market.

Industrial businesses must be the pillar of reintegration of our economy into international economic surrounding. However, it is a complex process in which we should enable our businesses for export, i.e. create adaptation strategy. Export, as we already know, takes central part in economic development-it contributes to payment and currency balance, increase in limited absorbing ability of home market and increase in overall liquidity of national economy. Key factors for growth of our export will be the following: current situation on world market of industrial products and available potentials of industrial businesses.

The growth of export could be achieved as short-term (by selling large quantity of cheap products), or long-term (by selling high-quality and expensive products). Long-term orientation of our businesses must be the export of specific and high-quality products. Export at all costs and without strategy (for the import of raw materials and restructuring technology), as well as standardization of cheap goods, implies technological backwardness and inefficient use of home resources.

In order to oppose successfully to the challenges of globalization, businesses must adapt their developing strategies( especially in terms of product quality and price policy), accelerate the activities for achieving dominant position, and

permanently pay attention to so-called external growth, i.e. merging with successful foreign companies.

Experience of our producers of industrial products (who have based their competitiveness only on low prices) hasn't turned to be so pleasant.

Thus, it is necessary, in the following period, to pay special attention to immaterial qualities of competitiveness (especially to product quality), but it is also important for every industry that intends to include in the international exchange to have clear strategy of market expansion. There are two alternatives:

- 1) Market diversification, i.e. fast penetration on many foreign markets and positioning our effort towards them;
- 2) Market concentration, i.e. concentration of means and marketing efforts on few foreign markets, gradually winning new market space.

For the strategy of market diversification, the following is typical: smaller market share, less risk, more flexibility, possibility of using effects of price competitiveness, but also weaknesses, such as the possibility of neglecting important markets, not knowing the market, etc.

Strategy of market concentration has the opposite characteristics. Its advantages are: better knowledge of market, creation of good climate for immaterial competitiveness, wider use of attractive market locations, providing bigger market share, etc. However, the weaknesses of this strategy are: the risk of relying on wrong market, greater dependence of certain market, less flexibility, neglecting development of new markets, etc.

Which strategy will a certain industry choose depends on many factors. Key factor is nature and character of the product produced by certain industry. If the product is standard it will require the strategy of market diversification, while non-standard products will require market concentration. If the product is in a starting or terminal stage of a life cycle, it will suit market diversification, while in middle stages the product requires market concentration.

Market diversification is typical for our export. Having in mind non-selectivity in export offer, occasional oscillations in planned export amount, the possibility of neglecting important markets, not recognizing the needs of market, it is necessary to direct the strategy of market expansion to international concentration and to put stress on differentiation strategy based on product quality. Namely, the effectiveness of business and any company depend on their products' quality, because the offer of balanced-quality products is better realized on the market. Considering that the quality enables turning export and potential sales on home market into import and real sales, it is necessary that staff in charge of quality in industry have all important information concerning quality of competitive products. Industrial businesses in our country should make an effort to remove some competitors on the market, by increasing the quality of their pro-



ducts. That is why it is necessary, in the following period, to provide the combination of educated staff and up-to-date technology, by which home businesses would be enabled to offer more sophisticated products of higher quality. So, differentiation strategy based on product quality appears to be the only option for many industrial businesses. However, nowadays, the conscious for the need of this strategy is considered to be rather low. On the other hand, we should bear in mind that obtaining certificates ISO 9000 and entering EU market, without changing the essence of philosophy and business organization, wouldn't mean anything for industry and its development, because any investment in such certificates would be a loss of means and time. Introducing quality systems without reorganizing industrial business processes, innovating the knowledge of employees, introducing new products and production lines, and without introducing new managing concepts, industrial businesses will not contribute to the improvement and, eventually, development of industry. Concerning this, there are two interesting concepts to be the challenge to our companies, as tendencies for business growth and efficient development of whole industry. Those are concepts of Benchmarking and Business Process Reengineering.

Benchmarking, according to the definition of American Productivity and Quality Center( APQC) , is systematic and continual concept of measuring and comparing home products, overall business processes, or a part of it, with crucial competitors or leading international companies, due to getting information useful to act with the aim to improve performance. The aim of Benchmarking is to decrease mistakes and prices and to increase the pleasure of consumers (which influence keeping and growth of profit), enabling survival in close competition on home and world market. That is researching and observing the best competitive practice, leading to superior performance. The key starters of "Benchmarking boom" are:

- 1) Global competition, in which the leading industrial businesses must achieve and surpass the best business practice of their competitors, with the aim to survive;
- 2) Increased interest in quality awards (Deming Prize, Malcol Baldrige National Quality Award and European Quality Award) because applicants for these prizes must show that they have done the analysis of competition and Benchmarking study;
- 3) Breakthrough improvement- industrial businesses must achieve certain improvement in order to keep pace with competition, so that, based on TQM, which has primarily internal character, Benchmarking adds external component.

By applying Benchmarking technique, considerable results in reengineering could be achieved. To conclude, these two concepts have many characteristics in







common and may be complementary in order to improve business, but Benchmarking could be used constantly, while reengineering itself should be applied to any business that needs to set new, healthy grounds, and by means of vision and mission, operate on new principles.<sup>2</sup>

### **Flexibility of small and middle businesses in conditions of globalization**

The increase of industrial competition on global market could be achieved first through moderation of industrial policies, by which advantages should be given to small and middle businesses, concerning that they are more flexible in conditions of market globalization. Their flexibility arises from the fact that they recreate broken business chains more easily, import new technology and knowledge more easily, create their own marketing strategy more easily, introduce system of quality more efficiently, adapt to the market and form research teams more efficiently and participate in modern international business information systems. Thus, industrial policy should provide grounds for greater participation of these businesses in international trends, in terms of their motivation for doing international business, marketing information system, orientation not only to business effectiveness, but to development effectiveness, strategic approach to international labour market, services, capital, information and constant innovating in their strategy and structure.

For successful acting on global market, our small and middle businesses could increase their competitive advantage (through improving production quality and, thus, product quality itself). To achieve this, we need modern management approach, which is based on team work, instead on individualism, which requires global, instead of home market. These businesses are profit-oriented, and this is the key factor for growth of competition.

The most suitable way for our companies to enter the global market is strategic alliances. They can play an important part in enabling companies to participate successfully in global processes of capital moving and technology transfer. Joining the strategic alliances would bring to creation of technological, vertical networks, which would contribute to further development of our industry.

It is essential that many companies form export marketing group in order to participate together on developing country market. Small and middle businesses prefer this kind of export.

At the end, we can say that adaptation to global business conditions and export-oriented industry and economy is inevitable, and to develop in this way,

---

<sup>2</sup> G. Boskovic, *Prilagodjavanje i konkurentnost industrije na globalnom trzistu*, Ekonomske teme 1–2, Nis 2003.



it is essential to: move exclusively towards global instead of home market, aim at consumer groups on chosen foreign market instead of making short-term profit. Furthermore, it is important to eliminate constant gap of business conditions between home and world market; to choose the most attractive target markets; to respect economic interests while defining target functions of companies on world market; to increase competitiveness; to make direct contacts with foreign consumers; to provide conditions for joint investments and direct foreign investments; to overcome traditional export, etc.

All this, due to their flexibility, can be achieved primarily with small and middle businesses, and that is why we should prompt their future development.

## Conclusion

Eventually, what should we say about globalization, as an inevitable process of any country or state? Globalization is consciously directed and organized process in which national, sovereign states join by means of transactional intermediaries. That is the process of deterritorialization and interactions of international market, global part of computer science and communication network of marketers and expansion of power of transnational companies. It means erasing space and time distance and founding “organized simultaneity” and “organized one-dimensionality” for all people and their globe.

In globalization, the power of trends surpassed the trends of power. Capital is global, staff is local. Presence of globalization and its dynamics opposed to other processes is essential as the source of domination and reforms in society. We should see through this new creating society, society of bringing together social development and computer science technology, thus creating new material ground for performing various activities in social structure. And that ground, being a part of network, means dominant social processes and frames social structure itself. Thus, the new economies are gathered around global capital network, management and technologically-based information. The stress is on technology, but also on knowledge. That implies to delicate reforms that could be done in education system in order to take responsibility, i.e. to act more efficiently.

Globalization doesn't mean the overall influence of universal processes, but, on the contrary, calculated synthesis of cultural differences (as differential logic and possibility of regional innovations). For further understanding, it is necessary to consider more fundamental problems of global processes, because the aims are not independent from the estimation of great changes in economic development, since technological development is the key segment in every part.





## References

- Arandjelovic, Z., *Ekonomika Jugoslavije u novim uslovima*, ECPD, Belgrade 1995.
- Boskovic, G., *Prilagodjavanje i konkurentnost industrije na globalnom trzistu*, Ekonomske teme 1–2, Nis 2003.
- Boundevelle, J., *Problems of Regional Economic Planning*, Edinburgh 1996.
- Cobeljic, N., Rosic, I., Pitic, G., *Makroekonomija i privredni razvoj*, Komino trade, Kraljevo 1997.
- Mihajlovic, K., *Regionalni aspect privrednog razvoja*, Ekonomist, Belgrade 1962, no 1.
- Perroux, P., *Za filozofiju novog razvoja*, NRO, Matica Srpska, Belgrade 1986.
- Ravenhill, J., *Global political economy*, Oxford University Press, New York 2003.
- Rosic, I., *Regionalna ekonomika Jugoslavije*, Naucna knjiga, Belgrade 1980.







*Bálint Filep*

## **Competitiveness of Euroregions**

### **Annotation**

The publication is about the evolution of euroregions. It introduces the different definitions of regional competitiveness and the evolved regions by the involvement of Hungarian counties, particularly the Carpathian Euroregion and the Alps- Adrian Panel. Further I would like to analyze the measurement of the regions' competitiveness according to specific data. Region – Euroregion – Competitiveness – Carpathian Euroregions – Alps Adriatic Panel.

### **Preamble**

Regional competitiveness has not only a special accentuated index, it can't be characterized by a special factor, and rather it means the aggregation of closely related, well measurable and unequivocal economic categories. According to the statement of EU-Directive about the formation of regional competitiveness' basic conditions, the key of each region's success and competitiveness is innovative ability. It could be important to analyze not only the competitiveness of regions, but the crossborder cooperation, exactly the euroregions, too.





## **1. Concept, conformation and significance of euroregions**

### **1.1. Determination of euroregion and historical background**

„Euroregion is a geographically defined are, where economics, social, cultural, environmental or other border-crossing co-operation works, between two or more countries, or between local autonomies. So euroregion is not an organisation over nations, and it's not even an artificial person, it is a cross-border co-operation convenient to European norms.” (Ludwig 2000, p. 12)

So euroregion names a geographically defined area, containing the territory of two or more countries, which agree to unite their activities for the good of developing cross-border areas.

The thought of euroregion in Western-Europe emerged after the II. World War, in favour of preventing war-conflicts, and to change confrontation between nations into mutual co-operation. For politicians of Europe it became clear, that the idea of co-operation, neighbourly relationship, and mutual respect should be brought to settlements and citizens as close as possible. At the same time, they also recognised, that by the efforts of building up intergovernmental connections between national cabinets, ambitions coming form underhand also need to be considered. (Pálné Kovács 1994)

The so-called euroregional approach got even stronger through the decades. According to this idea, Europe can not only defined as Europe of nation-states, it can also be defined as Europe of regions (cross-bord) with same economic interests. A bord bord-crossing euroregion can be suitable for conflict-treatment and co-operation, namely solving executive or economic stress in the country, solving national, religious or ethnical conflicts in the country and between states.

Within the frameworks of the euroregions, social-economic and cultural co-operation can be co-ordinated, which allows of faster regional development. Along stateborders euroregions have a double function: stabilizer (solving conflicts), and (economic/social) compensatory. (Horváth, Hajdú 1994, Sülizakar 1996).

### **1.2. Hungary's euroregional attach-points**

From Hungary's viewpoint the most interesting of the European co-operations is the coming to existence of the Alps–Adriatic Association, because in its work also 5 Hungarian counties take part. (Losoncz 1994). This association was established on a regional conference between prime ministers on 20<sup>th</sup> November 1978. In Venice. The other bigger organisation is the Carpathian Euroregion, which contains 5 countries and has a massive territory.

On the on almost 161 m<sup>2</sup> it has nearly 16 million inhabitants. Euroregions are border-crossing collaborations, decisive elements of the Hungarian and European regional political toolkit, important resorts of regional stability. On local levels, the connection materializing between autonomies create a reliable fund for co-operation, helping the successful European integration policy and opens the door to better the circumstances of Hungarians beyond borders. Euroregions are helping the co-operation between non-governmental organisations, giving the opportunity to local autonomies, to small- and bigger-enterprises and to local economic organisations to get in touch, for local leaders to colloquy, to better the communication to establish a prepared local professional-team. These co-operations can bring citizens of different nations closer to each other and collective work can be a trust-strengtheners factor.

Every county of Hungary, lots of cities, civil organisations and economic chambers take part in euroregional-type co-operation. This type of organisation is the Carpathian Euroregion Association, its establishment started at the beginning of the 1990s, not really in financial even more in political, cultural and humanitarian consideration.

**Tab. 1. Euroregion with participation of Hungary**

<b>Foun- -dation</b>	<b>Euroregion</b>	<b>Partner country (countries)</b>	<b>Area (1000 km<sup>2</sup>)</b>	<b>Population (thousands)</b>
<b>1993</b>	Kárpátok	Slovakia, Poland, Ukraine, Romania	161	16 051
<b>1997</b>	Duna-Körös- Maros-Tisza	Serbia- -Montenegro, Romania	77	5 968
<b>1998</b>	West/ Nyugat- Pannon	Austria	15	1 281
<b>1998</b>	Duna-Drava- Szava	Croatia, Bosnia- -Hercegovina	28	2 461
<b>1999</b>	Vág-Duna- Ipoly	Slovakia	24	2 856
<b>1999</b>	Ipoly/Ipel	Slovakia	3	210
<b>2000</b>	Neogradiensis	Slovakia	5	360
<b>2000</b>	Sajó-Rima/ Slana-Rimava	Slovakia	3	186
<b>2000</b>	Kosice-Miskolc	Slovakia	14	1 507



2000	Interregio	Ukraine, Romania	23	2 226
2000	Dráva-Mura	Croatia, Slovenia	cities	546
2001	Hármas Dunavidek/ Podunajského Trojpolku	Slovakia	6	640
2002	Hajdú-Bihar - Bihor	Romania	14	1 170
2002	Bihar-Bihor	Romania	2	250
2003	Ister-Granum	Slovakia	1	150

Source: Szekely-Kotosz A. 2005.

On the first chart we can see that the Carpathian Euroregion is the first region, which came into existence by the participation of Hungarian counties.

### 1.3 Examples for euroregional organisations with Hungarian attendance

#### a, Carpathian Euroregion

The territory of the Carpathian Euroregion is made of the encounter-point of 5 countries: Hungary, Poland, Romania, Slovakia and Ukraine, the highland of Middle-Europe its centre is the mountain range of the Carpathian and the valley of the Tisza. The region is characteristically not well developed, its position is peripheral, as a result of the complex history of intergovernmental and inter-ethnic connections. In contempt of the linguistic, religious and ethnical differences, lots of analogies are revealing these communities. The common history and geographic, similar economic development, and the common ambition for economic well-being and integration, create the recognition of common fortune and inspire to co-operation.

At the time of establishment on 53 thousand km<sup>2</sup> there were 5 million inhabitants, now 161 thousand km<sup>2</sup> attend to the huge region with 16 million inhabitants. To adjudicate its working has paradoxes: in contempt of the numerous positive examples, successful projects, many people dispute its efficiency and real operability.

#### b, Alps Adriatic Panel

The Alps Adriatic Panel was established on 20th November 1978. In Venice.

This panel was created by the Italian Friuli-Venezia Giulia and Veneto, the Austrian Karintia, Upper-Austria and province Styria, Croatia and Slovenia, and to all these, Bavaria and Salzburg province as observante also joined. The deed of foundation has no international legal status, the co-operation between the partners is founded on political agreement, and it has declared its open character. Thanks to this, the number of members with territorial units has risen to 18: in Italy beyond the two founder provinces, Trentino-Alto and Lombardia, in Austria the new entrant Burgenland, in Germany entered the observant Bavaria, in Switzerland Ticino/Tessin observant, and in Hungary county Győr-Ménfőcsanak, Vas, Somogy, Zala and Baranya also joined the organisation.

The organisation deputizes on nearly 300 thousand km<sup>2</sup> almost 40 million citizens. The founder „Common Manifesto” assigns the confines of the co-operation in these subjects: vehicular connections, port service, energy production and transfer, agriculture, forestry, water management, tourism, environmental protection, landscape-care, cultural- and resort zones retention, landscaping, territory- and settlement-expansion, cultural connections and contact between scientific institutions.

## **2. Regional competitiveness**

### **2.1. The concept of regional competitiveness**

Rivalry between cities, regions and countries can be seen „since the immemorial”, already in ancient times Greek city states were rivalling with each other, just as settlements of the Roman Empire. (Lengyel 2003)

The European Spatial Development Perspective (ESDP) formulated 3 priorities as long-term target of the territory-expansion: economic and social cohesion, keeping natural resources and cultural heritage, and more balanced competitiveness of the European region. This triple-target is appropriate for the traditional principles of territory expansion, which are: principles of fairness, sustainable development and effectiveness.

The Structural Funds and the Cohesive Fund 2000-2006 have set up a target to develop the economy of high and dry regions, their main priority is to raise the regional competitiveness connecting elements of effectiveness (economic accession) and fairness (employment).

Competition means, in narrower economic interpretation „2 or more participants doing an activity, between certain rules, to get advantage against each other”. (Chikán 1998) Competitiveness, on the level of countries and regions, means success in the competition against other regions (mainly international). Competitiveness has lots of approaches, definitions. According to the definition accepted by the European Union competitiveness is: „capability to produce go-



ods and service, which are realizable on international markets, while earnings stay on a high, sustainable level.” (Botos 2000: 219) The advise of the USA about competitiveness defines it in a different way: „...that economy is competitive, which state of development and stage-indicators, its economic participants are aware of this, and the economy is open enough to enforce its competitiveness, in its external economic connections.” (Lengyel 1999: 17)

According to the definition of the OECD: „...competitiveness is the capability of companies, industries, regions and regions above nations, to create relatively high factor-income and employment on maintainable basis while they are constantly exposed to international competition.” (Lengyel 1999: 13) At the moment in bibliography this phrasing accomplished the unified definition of competitiveness. (CEC, 1996; OECD, 1997, 1998)

The next concept defines competitiveness generally: It is a process, that welters between territorial units, and its target in the region is to raise the well-being of people in the cities, with helping the regional and local economic development, which development is influenced by certain groups through local policy and battling, rivalizing with other regions, sometimes in an explicit, sometimes in an implicit way. (Lengyel-Rechnitzer 2000)

## 2.2. Elements and index numbers of regional competitiveness

On regional level the direct target of economic development is to create and keep such a business environment that constantly ensures competitive edge for enterprises working in the region. We can talk about territorial competition at regions, where organisations and institutes are working with due separateness (with high freedom), so it is a decentralised institution-system. Without certain territorial decision separateness, we can't talk about territorial competition. (Lengyel 2003)

If we analyze competitiveness in regions, it is necessary to compare big territorial units. The question is whether it's measurable between units with this size or not, and if it is then with what kind of indicators.

The EU in its routine (EC 1999–1995: 144) keeps the sustainable economic growth in view. Accordingly they regard as factor of competitiveness, the sustaining factors of sustainable economic growth.

Competitiveness has no single seeded factor, it can't be typified with a single factor, but it means an ensemble of tightly related, quite well measurable and unambiguous economic category. (Lengyel 2000; 2003)

### Basis-categories

- The amount of GDP per inhabitant,
- The rate of work productiveness,
- Employment rate,
- Openness of economy

Besides these competitiveness factors, numerous measurable element reflects competitiveness, just like e.g. the rate of external funds, the rate of professionals, the rate of people with foreign language knowledge, economic construction, consistence of KKV, Internet endowment, the number of banks. After all these, there are factors and conditions which are necessary to improve competitiveness of regions- such a required but not sufficient factor e.g. physical infrastructure, including the level of endowment with public services and vehicular, communicational availability.

In my research I regard analysis of competitiveness, exactly in Hungary's western and eastern border- regions as an important topic.

### References

- BOTOS J. [2000], *Versenyképesség elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek*, [in:] Farkas, B., Lengyel, I. [2000], *Versenyképesség – regionális versenyképesség*, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged.
- CEC [1996], First Report on Economic and Social Cohesion, European Commission, Brussels.
- CORRIGAN J., BÉRES, Cs., SÜLI-ZAKAR I. [1995], *Crossborder Cooperation in a Europe of Frontiers*, „Acta Geographica Debrecina”, vol. XXXIII, KLTE Debrecen, pp. 169–177.
- ENYEDI G. [1994], *Területfejlesztés, regionális átalakulás a poszt szocialista Magyarországon*, „Társadalmi Szemle” no. 8/9, pp. 133–139.
- HORVÁTH G., HAJDÚ Z. (szerk.) [1994], *European Challenges and Hungarian Responses in Regional Policy*, Centre for Regional Studies, Pécs.
- LADOS M. [2001], *A területi tervezés kihívásai, mint a területi politika sajátosságai az átmenetben*, „Tér és Társadalom”, vol. 2, pp. 25–70.
- LENGYEL I., Rechnitzer J. [2000], *A városok versenyképességéről*, Horváth G., Rechnitzer J. (szerk.), pp. 130–152.
- LENGYEL I. [2000a], *A regionális versenyképességről*, Közgazdasági Szemle, 12, pp. 962–987.
- LENGYEL I. [2003a], *Globalizáció, területi verseny és versenyképesség*, [in:] Süli-Zakar I. (szerk.), *A területi és településfejlesztés alapjai*, Dialóg Campus, Budapest Pécs, pp. 161–177.





Bálint Filep

NAGY É. (szerk.) [2002], *A Magyar-Román-Ukrán Interregió fejlesztési koncepciója*, Sz.-Sz.-B. Megyei Területfejlesztési Tanács, Kézirat.

OECD [1998], *The Competitiveness of Transition Economies*, OECD, Paris.

RECHNITZER J. [1999], *Határ menti együttműködések Európában és Magyarországon*, [in:] Rechnitzer J., Nárai M. (szerk.), *Elválaszt és összeköt – a határ. Társadalmi- gazdasági változások az osztrák-magyar határ menti térségben*, Pécs, Győr, MTA Regionális Kutatások Központja, pp. 9–72.

SÜLI-ZAKAR I. [1996], *Regional Perceptions of Marginality in the Carpathian Euroregion*, 28th International Geographical Congress, The Hague, August 4–10, Abstract Book.

SZÉKELY-KOTOSZ A. [2005], *Euroregions and/or cross-border regions*, „Region and Regionalism”, no. 7, vol. 1, pp. 105–116.

[www.alpeadria.org](http://www.alpeadria.org)

[www.szszbmo.hu/ce-regio](http://www.szszbmo.hu/ce-regio).

[www.carpathianfoundation.org](http://www.carpathianfoundation.org).



*Marian Huczek*

## **Jakość środowiska lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono przegląd pojęć przedsiębiorczości oraz określono warunki jej rozwoju. Następnie omówiono wpływ jakości środowiska lokalnego na wzrost konkurencyjności i rozwój przedsiębiorczości firm. Podkreślono, że istnieją lokalne i regionalne środowiska przedsiębiorczości, które są wynikiem współdziałania sektorów prywatnego, publicznego i *non profit* oraz tworzenia racjonalności przedsiębiorczych zachowań firm na rynku. Podobnie przedstawiono klastry jako środek wzrostu konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorczości przedsiębiorstw. Zdobywanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez firmy skupione w klastrze jest możliwe przede wszystkim dzięki zdolności do przedsiębiorczości wynikającej ze środowiska biznesowego.

### **Istota przedsiębiorczości**

We współczesnej literaturze naukowej, zwłaszcza ekonomicznej i socjologicznej, można znaleźć wiele różnych definicji przedsiębiorczości. Pojęcie to nie zostało bowiem, jak dotąd, jednoznacznie zdefiniowane. Kategoria przedsiębiorczości po raz pierwszy pojawiła się w XVIII wieku w pracach A. Smitha i J. B. Saya. Say



określił ją jako działanie postrzegane przez pryzmat roli przedsiębiorcy, który tworzy przedsiębiorstwo lub obejmuje nad nim kontrolę, dostrzega sprzyjające interesom okazje i wykorzystuje je oraz jest siłą motoryczną ekonomicznych zmian i postępu.

W ujęciu klasycznym przedsiębiorczość wiąże się przede wszystkim z innowacyjnością. Zdaniem J. Schumpetera przedsiębiorczość to rodzaj działalności, który polega na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, zdobywaniu nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych, bardziej efektywnych form organizacyjnych działalności gospodarczej<sup>1</sup>.

P. Drucker przedstawia istotę przedsiębiorczości w ścisłym związku działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu na rynku. Zdaniem P. Druckera człowiek przedsiębiorczy zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję<sup>2</sup>.

W literaturze naukowej podkreśla się, że „przedsiębiorczość można scharakteryzować jako uwarunkowany społecznie proces tworzenia szans na kreowanie bogactwa oraz ich twórcze wykorzystanie poprzez użytkowanie zasobów finansowych, materialnych oraz kapitału ludzkiego i społecznego w sposób innowacyjny”<sup>3</sup>. T. Kraśnicka twierdzi, że dla rozwoju przedsiębiorczości ważne są czynniki kulturowe, takie jak: systemy wartości i przekonań, tradycje przedsiębiorczości na danym obszarze, zaufanie jako zasób kulturowy, model rodziny i więzi rodzinnych oraz klimat społeczny (nie)sprzyjający przedsiębiorczości<sup>4</sup>. Z. Barczyk pisze, że „w ostatnich latach ukazało się wiele analiz ukazujących przedsiębiorczość jako proces zachodzący w organizacjach wszelkich typów i rozmiarów. Przedsiębiorczość ujmowana jest w nich nie tyle jako zjawisko, ale jako proces tworzenia nowych wartości poprzez zastosowanie unikatowej kombinacji zasobów i czynników produkcji zestawianych ze sobą w celu osiągnięcia nowych rezultatów”<sup>5</sup>.

Analizując występujące w literaturze przedmiotu definicje przedsiębiorczości, można dokonać podziału na dwie kategorie:

- przedsiębiorczość jako cecha,
- przedsiębiorczość jako funkcja.

B. Bojewska twierdzi, że „sformułowanie szczegółowego określenia kategorii jaką jest przedsiębiorczość, wydaje się być możliwe dzięki uwzględnieniu ści-

<sup>1</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice 2001, s. 36–37.

<sup>2</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 30–37.

<sup>3</sup> A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Katowice 2006, s. 279.

<sup>4</sup> T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice 2002, s. 115.

<sup>5</sup> Z. Barczyk, *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*, Chorzów 2004, s. 16.



słego związku pomiędzy pojmowaniem tej kategorii jako cechy i jako funkcji. Można zatem przyjąć, iż przedsiębiorczość to zbiór zachowań (działań i oddziaływań), których celem jest tworzenie i realizowanie przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie określonych wartości w warunkach niepewności i ryzyka<sup>6</sup>. Przedsiębiorczość jest instrumentem zapewnienia sukcesu firmy. Pod wpływem procesów globalizacji i integracji pojęcie przedsiębiorczości ewoluuje i zmieniają się jego granice oraz cechy.

Przyjmując, że funkcje przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych stanowią odzwierciedlenie stanu ich konkurencyjności i dążeń do wprowadzenia zmian, można przyjąć, że decyduje ona o sposobach reakcji na zmiany. Obejmuje więc wewnętrzne i zewnętrzne sposoby budowy źródeł przewag konkurencyjnych, sposoby i strategie konkurowania zapewniające oczekiwaną pozycję na rynku i wiążące się z tym korzyści.

### **Jakość środowiska lokalnego a przedsiębiorczość firmy**

Rozwój przedsiębiorczości poszczególnych podmiotów gospodarczych zależy w znacznym stopniu od środowiska lokalnego. M. E. Porter podkreśla, że „firmy są w konkretny sposób zależne od środowisk biznesu, w których są zlokalizowane”<sup>7</sup>. Środowiska przedsiębiorczości powstają jako różne formy współzależności i współpracy na określonym terytorium. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że istnieją lokalne i regionalne środowiska przedsiębiorczości, które są wynikiem współdziałania sektorów prywatnego, publicznego i *non profit* oraz tworzenia racjonalności przedsiębiorczych zachowań przedsiębiorstw na rynku<sup>8</sup>. Środowisko działa według własnej logiki, której podstaw należy szukać we współdziałaniu różnych aktorów i przedsiębiorstw biorących udział w rozwoju lokalnym bądź regionalnym. Partnerstwo tych uczestników, oparte na wzajemnych powiązaniach oraz systemie rozwijających się w czasie stabilnych relacji, pozwala im lepiej zwaloryzować zasoby, którymi dysponują. Wzajemne relacje pomiędzy partnerami oraz współdziałanie (co odnosi się zarówno do użytkowania istniejących, jak i wspólnie tworzonych zasobów) przyczyniają się do generowania specjalnych efektów zewnętrznych. Istotną rolę odgrywa tutaj wiedza o zależnościach, która stanowi zbiór zasad postępowania w kontaktach

<sup>6</sup> B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Warszawa 2002, s. 111.

<sup>7</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001, s. 85.

<sup>8</sup> A. Ochojski, B. Szczupak, T. Zieliński, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Katowice 2006, s. 286.



społeczno-gospodarczych dominujących na danym terenie<sup>9</sup>. Firmy podejmują decyzje nie tylko na podstawie cen rynkowych, ale także biorą pod uwagę inne przesłanki, które określają koszty i zyski. Dotyczą one wyboru kontraktu, technologii, stopnia zaufania do partnera, specyficznych przyzwyczajęń lokalnych, informacji na temat technik produkcji, dostępności wykwalifikowanej siły roboczej na danym terenie. Wiedza o zależnościach jest funkcjonalna dla zmian i rozwoju oraz umożliwia lepszą alokację zasobów. E. Skawińska pisze, że „pozyskiwanie nowych zasobów w terenie (kapitału, pracy, innowacji) modyfikuje wiedzę o zależnościach i powoduje presję w kierunku zmian: nowe kontakty – nowe wyroby – nowe technologie – nowe umiejętności. Brak działań przedsiębiorczych w przyjęciu np. innowacyjności, wyklucza region z konkurencji na rynku ze względu na koszty i jakość”<sup>10</sup>.

Literatura naukowa podaje uwarunkowania lokalne rozwoju przedsiębiorczości firm<sup>11</sup>. Do uwarunkowań hamujących lub rozwijających przedsiębiorczość na danym terenie, a co za tym idzie, mających wpływ na klęskę lub sukces przedsiębiorstwa, należą:

- cechy fizycznogeograficzne poszczególnych regionów, takie jak: wielkość, kształt, lokalizacja w przestrzeni geograficznej i ekonomicznej, ukształtowanie powierzchni, warunki klimatyczne, warunki wodne, warunki geologiczne i glebowe, warunki atmosferyczne,
- stan zasobów ludzkich, liczba ludności i jej rozmieszczenie, stopień zagęszczenia i koncentracji, struktura demograficzna, poziom wykształcenia, zdolność do pracy i konsumpcji,
- poziom rozwoju gospodarczego regionu,
- struktura oraz sprawność władzy i administracji na danym terenie,
- stopień dostosowania lokalizacji podmiotów gospodarczych do rozmieszczenia zasobów i rynków zbytu,
- układ zewnętrznych powiązań danego terenu, jego aliance, prestiż.

Praktyka wielu krajów wskazuje, że istotna jest w środowisku lokalnym rola animatorów. Literatura przedmiotu podkreśla, że „cele animacji powinny odzwierciedlać cele lokalne oraz istniejące zasoby, a ich realizacja powinna być oparta na współpracy animatora ze społecznością lokalną. Współpraca ta jest niezbędna dla zidentyfikowania zasobów, określenia celów i ich rozwiązania,

<sup>9</sup> C. Cecchi, *Wiedza o zależnościach i gospodarcze wykluczenie w wiejskich systemach lokalnych*, [w:] *Dylematy polityki rolnej, Integracja polskiej wsi i rolnictwa z UE*, red. T. Hunek i in., Warszawa 2000, s. 116–126.

<sup>10</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Warszawa–Poznań 2002, s. 89.

<sup>11</sup> M. Huczek, *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju innowacyjności lokalnej*, „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu” 2006, z. 1, s. 27–35; B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu...*, s. 132–134.



wynegocjowania zaangażowania i poparcia lokalnych przywódców oraz agencji z zewnątrz, w tym poparcia kapitałowego<sup>12</sup>.

Podstawą rozwoju efektywnych działań lokalnych w tworzeniu np. miejsc pracy, infrastruktury gospodarczej i komunalnej czy szkoleń są partnerskie stosunki między podmiotami gwarantujące transfer kapitału i innych zasobów. Szczególna jest rola lokalnych społeczności i ożywienia rozwoju lokalnego w procesie dostosowywania się podmiotów gospodarczych. Istotny jest udział poszczególnych grup społecznych w opracowywaniu lokalnych strategii rozwoju gospodarczego jako podstawy tworzenia sprzyjających warunków rozwoju przedsiębiorczości i wzrostu konkurencyjności oraz w sporządzaniu programów i ich realizacji w procesie zarządzania zmianą. Podobnie, do zadań tych grup należy tworzenie klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości.

Definiowanie potrzeby zmiany i opracowanie rozwiązania wymagają zaangażowania środowiska lokalnego i współpracujących z nim organizacji. Głównie dotyczy to organizacji w ruchu, to jest takich, które uznają, że trzeba się stale zmieniać, bo zmienia się rynek. E. Masłyk-Musiał twierdzi, że „organizacja w ruchu to organizacja, która potrafi stworzyć warunki i atmosferę sprzyjającą włączaniu się wszystkich interesariuszy w rozwiązywanie jej problemów, gdyż uważa to za najlepszy sposób skutecznego realizowania swojej strategii, i która przeznaczają środki na permanentne uczenie się pracowników<sup>13</sup>. We współczesnym świecie warunkiem odniesienia sukcesu przez organizację jest rozumienie zachowań odbiorców zmian i umiejętność przekształcania przeciwników zmian w ich zwolenników.

H. Simon podkreśla, że wymagające środowisko lokalne stanowi impuls do wzrostu przedsiębiorczości i efektywności ekonomicznej gospodarowania przedsiębiorstw, a tym samym do ukształtowania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym<sup>14</sup>. Pozytywne wyniki gospodarcze firm zależą od istoty miejscowego środowiska, a „konkurencyjność poszczególnych lokalizacji ma korzenie przede wszystkim w naturze środowiska gospodarczego<sup>15</sup>.

E. Skawińska, powołując się na M. E. Portera, twierdzi, że „wysoka jakość środowiska lokalnego umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnego poziomu efektywności zastosowania nakładów w określonej aktywności. Przewaga taka wynika z tak ukształtowanego środowiska, w którym przedsiębiorstwa mogą być innowacyjne dzięki wiedzy, motywacji i sieci powiązań.

Aby więc firmy mogły z powodzeniem stosować strategię globalnej konkurencji, muszą uzyskać przewagę konkurencyjną wynikającą z lokalizacji w określo-

<sup>12</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, s. 89–90.

<sup>13</sup> E. Masłyk-Musiał, *Organizacja w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Kraków 2003, s. 16.

<sup>14</sup> H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Warszawa 1999, s. 133–154.

<sup>15</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji...*, s. 14.





nym środowisku. Innymi słowy, przewaga lokalizacji wynikająca ze środowiska jest przewagą efektywności<sup>16</sup>.

### Klastry jako środek wzrostu konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorczości

Korzystna jakość środowiska lokalnego sprzyja powstawaniu skupisk-firm, klastrów (*clusters*). Literatura naukowa wskazuje, że łączenie w sieci lokalne skoncentrowanych firm, przy współdziale instytucji usługowych, naukowych i samorządowych poprawia efektywność ich funkcjonowania, zwiększa konkurencyjność i rozwija przedsiębiorczość.

Intelektualnym fundamentem koncepcji klastra jest Marshallowski dystrykt przemysłowy. Powstające później koncepcje rozwoju oparte o przewagę lokalizacyjną i podejście systemowe stanowiły rozwinięcie i uzupełnienie tej bazowej teorii. Niewątpliwie największy wpływ na współczesne rozumienie koncepcji klastra miały prace M. E. Portera, wskazujące, iż firmy osiągają przewagę konkurencyjną nad swoimi konkurentami dzięki presji na wprowadzenie zmian.

Zdaniem M. E. Portera narody osiągają sukces w poszczególnych przemysłach, ponieważ potrafią odpowiednio kształtować lokalne środowisko, w którym firmy konkurują. Wskazuje on cztery podstawowe grupy czynników (równowarunków lokalnej przewagi konkurencyjnej) kształtujących przewagę konkurencyjną firm:

1. Warunki czynników produkcji. Pozycja danego terenu (kraju) w zakresie występowania czynników produkcji, takich jak wykwalifikowany czynnik ludzki, infrastruktura, niezbędne do konkurowania w danym sektorze.

2. Warunki popytu. Determinanty krajowego (lokalnego) popytu na dany produkt pod względem jakości, terminowości, stopnia innowacyjności produktów.

3. Sektory pokrewne i wspomagające poprzez wymianę technologii, przepływ informacji, bliskość związków i okazje, szczególnie jeśli chodzi o stan dostawców kooperujących.

4. Strategia i struktura przedsiębiorstw oraz sytuacja na rynkach krajowych i zagranicznych.

Powyższe determinanty rozpatrywane oddzielnie i jako system tworzą środowisko, w którym firmy powstają i konkurują oraz w którym powstają siły określające działalność inwestycyjną.

Rywalizacja przedsiębiorstw wymusza ciągłe ulepszanie, podnoszenie jakości i poziomu technologicznego produktów, przez co przyczynia się do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz ich produktów na rynkach.

<sup>16</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, s. 90.



Analizując istotę poszczególnych rodzajów przewagi środowiska, trzeba podkreślić, że chodzi tutaj nie tylko o dostępność i koszt czynników (ziemia, praca, kapitał, infrastruktura materialna, zasoby naturalne i wiedza), ale przede wszystkim o ich dobrą jakość i wyspecjalizowanie. Są one przez niektóre środowiska tworzone dzięki wysokiej jakości inwestycji badawczo-rozwojowych i oświatowo-szkoleniowych. Należy zauważyć, że nie rozmiar, a charakter popytu stanowi rodzaj przewagi. Wymagający konsumenci wymuszają produkcję i dostawę nie tylko towarów o wysokich standardach, ale bardziej innowacyjnych, wykwintnych, wysublimowanych z punktu widzenia spełnianych przez nie funkcji. Realizują oni zakupy wyprzedzająco w stosunku do klientów innych terenów (miejscowości). Potrzeby te odzwierciedlają ich preferencje dotyczące np. ochrony środowiska, oszczędności energii, czasu zużycia, wielofunkcyjności itp. Możliwość konkurowania efektywnością istnieje, gdy w bliskim sąsiedztwie znajdują się kompetentni i sprawni dostawcy surowców, maszyn, usług czy części zamiennych. Zmniejsza to koszty transakcyjne związane ze zdobyciem informacji i koordynacją procesu zmiany własności produktu oraz może prowadzić do realizacji komplementarnych działań marketingowych lub do procesów integracji pionowej. Istotne są korzyści wynikające z szybko pozyskanej informacji i elastyczności dostosowań firm oraz wspólnych prac badawczo-rozwojowych prowadzących poprzez innowacje do dynamiki ich rozwoju. Nie byłaby ona możliwa przy braku odpowiednich warunków inwestowania, stanowiących kontekst stosowanych strategii i wysokiej intensywności konkurowania. Przedstawione cztery wyznaczniki jakości środowiska lokalnego wzajemnie się warunkują i wzmacniają. Każdy z nich jest niezbędny w systemie efektywnego konkurowania.

Analiza literatury poświęconej klastrom pozwala na stwierdzenie, że pojęcie to cechuje ogromna pojemność i wieloznaczność semantyczna, na co dodatkowo nakłada się istnienie wielu koncepcji komplementarnych w stosunku do koncepcji klastra. W rezultacie nie ma jednej, powszechnie stosowanej i zaakceptowanej definicji klastra. Według wykładni Portera klaster to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”<sup>17</sup>. Natomiast E. Skawińska pisze, że klastry „stanowią terytorialne skupiska formalnie i nieformalnie powiązanych firm producentów dóbr finalnych (towarów i usług), wyspecjalizowanych dostawców, jednostek usługowych, tworzących infrastrukturę, działających w sferze

<sup>17</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji...*, s. 246.







komunikowania się z rynkiem lub w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w określonych dziedzinach konkurujących między sobą i współpracujących<sup>18</sup>. S. Szultka twierdzi, że „klastery to przestrzennie skoncentrowane skupisko jednocześnie konkurujących i kooperujących przedsiębiorstw z sektorów pokrewnych bądź powiązanych ze sobą (w ramach tzw. łańcucha produkcyjnego) oraz instytucji i organizacji powiązanych systemem wzajemnych formalnych relacji opartych na tak zwanej trajektorii rozwoju (np. technologii, rynkach zbytu itd.)”<sup>19</sup>. Podmioty funkcjonujące w takiej strukturze tworzą system wzajemnych interakcji i współzależności, który wywołuje efekty synergii i przez to przyczynia się do rozwoju firm i przedsiębiorczości lokalnej.

Według A. Grycuka klaster „to geograficzne skupisko firm działające w pokrewnych sektorach, ich dostawców oraz innych organizacji (stowarzyszenia branżowe, ośrodki wiedzy jak uczelnie wyższe oraz centra naukowo-badawcze) współpracujących ze sobą w procesie produkcyjnym i w łańcuchu tworzenia wartości, pomiędzy którymi istnieją powiązania sieciowe i dla których członkostwo w gronie może być ważnym czynnikiem wpływającym na indywidualną konkurencyjność”<sup>20</sup>.

D. Hertog pisze, że „klastry to grupa firm, ich dostawców, klientów oraz ośrodków wiedzy (uczelnie wyższe, jednostki badawcze, firmy konsultingowe) posiadających komplementarne kompetencje oraz uczestniczących w jednym łańcuchu tworzenia wartości (procesie produkcyjnym), których celem działania jest poprawa jakości procesów oraz dóbr finalnych. Mogą one tworzyć między sobą powiązania sieciowe umożliwiające dyfuzję innowacji i wspólne rozwijanie nowych technologii”<sup>21</sup>. S. A. Rosenfeld uwzględnia w definicji klastra pojęcie geograficznego skupiska firm działających w pokrewnych sektorach, kooperujących lub w inny sposób powiązanych ze sobą lub też świadczących wobec siebie komplementarne usługi i korzystających z tej samej infrastruktury, a także wyspecjalizowanych dostawców.

Operują one na tym samym (lokalnym) rynku pracy, napotykając w swoich działaniach na podobne szanse i zagrożenia<sup>22</sup>. A. Grycuk klasyfikuje spotykane w literaturze przedmiotu definicje klastrów w następujące obszary tematyczne:

- konkurencja – zjawiska konkurencji i kooperacji (często analizowane łącz-

<sup>18</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, s. 91.

<sup>19</sup> S. Szultka [i in.], *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Gdańsk 2004, s. 10.

<sup>20</sup> A. Grycuk, *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.

<sup>21</sup> P. Den Hertog, E. M. Bergman, D. Charles, *In Pursuit of Innovative Clusters, referat na konferencję „Measuring and Evaluating Industrial R & D and Innovation in the Knowledge-based Economy”*, Taipei, sierpień 2001.

<sup>22</sup> S. A. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters Into The Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No. 1.





nie) pozwalają na osiągnięcie przez uczestniczące w klastrze firmy efektów synergii oraz wzmacniają ich potencjał innowacyjny,

- koncentracja sektorowa; uczestnicy klastru często pochodzą z jednego lub kilku pokrewnych sektorów,

- koncentracja geograficzna; bliskość firm sprzyja dyfuzji innowacji, współpracy oraz nawiązywaniu i podtrzymaniu kontaktów między partnerami,

- specjalizacja; cechą charakterystyczną znacznej liczby klastrów jest obecność dużej grupy wyspecjalizowanych firm, co sprzyja podnoszeniu efektywności działania tych firm, wzmacniając jednocześnie potrzebę współpracy i budowania sieci powiązań kooperacyjnych,

- współzależność; pomiędzy uczestnikami klastru zachodzą dynamiczne interakcje, których jakość i intensywność warunkują sukces ekonomiczny klastru<sup>23</sup>.

Zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej przez firmy skupione w klastrze jest możliwe przede wszystkim dzięki zdolności do przedsiębiorczości i innowacji produktów, procesów, technologii, organizacji i rynku wynikającej ze środowiska biznesowego. Trwała przewaga konkurencyjna wynika z kapitału ludzkiego i procesów przez ludzi animowanych, więc jest najtrudniejsza do odтворzenia. Siłą sprawczą dynamiki klastrów jest firma przedsiębiorcza, która charakteryzuje się następującymi cechami:

- rekonstruuje rynek i produkt,

- identyfikuje możliwości rynkowe, tzn. szybko wdraża nowe produkty i zarządza technologią,

- rozwija zdolności produkcyjne, tzn. szybko wdraża nowe produkty i zarządza technologią,

- rozwija nowe produkty (*product design*),

- ciągle usprawnia proces i poszukuje doskonałości wykonania<sup>24</sup>.

Firma przedsiębiorcza wymusza pośrednio powoływanie nowych organizacji obsługujących firmy w klastrze (zaplecza dostawczo-odbiorczego środowiska biznesowego i naukowo-instytucjonalnego). Wokół niej tworzą się nowe o podobnej specjalizacji, lecz technicznie zróżnicowane. Powoduje to powstawanie tzw. systemów otwartych jako najnowocześniejszych systemów produkcyjnych opartych na wiedzy. To z kolei kształtuje zdolność do specjalizacji i różnorodności, a tym samym do procesów innowacyjnych firm, gdyż kombinacja technologii prowadzi do nowych jej zastosowań. W ten sposób rozwijają się regionalne zdolności technologiczne wzmacniające dyfuzję technologii. E. Skawińska pisze, że „innowacyjność regionalna odnosi się do procesów, które nie tylko uruchamiają dynamikę wzrostu gospodarczego, lecz także zmieniają jej

<sup>23</sup> A. Grycuk, *Koncepcja gron...*, s. 4–6.

<sup>24</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, s. 93.





kształt poprzez proces specjalizacji. Taka kombinacja technologii kształtująca innowacyjność nie jest możliwa w pojedynczej firmie czy w przedsiębiorstwach terytorialnie rozproszonych z powodu szerokiego zakresu: potencjału technologicznego, badań wzmacniających kreatywność i transferu innowacji<sup>25</sup>.

Czynnikiem silnie wpływającym na rozwój firm działających w klastrach jest powstawanie lub przenoszenie się na teren klastra przedsiębiorstw działających w branżach pokrewnych lub świadczących usługi dla przedsiębiorstw działających w klastrze. Możliwość współpracy, naśladowania czy zawierania sojuszy między firmami prowadzi do wzrostu efektywności wykorzystania istniejących czynników produkcji. Istnienie wielu potencjalnych partnerów i kooperantów jest przyczyną większej pionowej dekoncentracji procesu produkcyjnego. Występowanie dużej liczby podmiotów danej branży prowadzi do pionowej dezintegracji procesu produkcji, a zarazem wzrostu rentowności działalności. Tworzenie się kapitału społecznego (wzrostu zaufania do partnerów) w danej lokalizacji, co następuje na skutek częstych formalnych i nieformalnych kontaktów zarówno pomiędzy pracownikami różnych firm, jak i przedsiębiorcami, prowadzi do obniżki kosztów transakcyjnych.

Wzrost poziomu zaufania w powiązaniu z występowaniem licznych podmiotów (wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia interakcji) powoduje szybszy przepływ wiedzy między uczestnikami danego klastra. Przyczynia się to nie tylko do szerszego zastosowania nowych możliwości technologicznych, różnego typu uprawnień czy wykorzystania nowych możliwości rynkowych, lecz także do zwiększenia zasobu specjalistycznej wiedzy dostępnej dla wszystkich organizacji działających w klastrze. Ograniczenie niepewności odnośnie do kierunków dalszego rozwoju technologicznego produktu czy popytu jest wynikiem współpracy między organizacjami w klastrze. Umożliwia to uwzględnienie szerszego zakresu czynników (minimalizuje ryzyko pominięcia istotnego czynnika) odpowiedzialnych za komercyjny sukces nowych produktów czy technologii. M. E. Porter korzyści uzyskiwane w wyniku funkcjonowania klastrów wydziela wokół trzech grup:

1. Zwiększanie wydajności firm należących do klastra. Występuje tutaj dostępność wyspecjalizowanych nakładów i pracowników dla miejscowych firm. Łatwiejszy dostęp do informacji (np. rynkowych czy technicznych). Poprawia się znacznie komplementarność takich działań firm, jak: lepsze kojarzenie nakładów, efektywniejszy podział funkcji między firmami, komplementarność oferowanych produktów, wspólne działania marketingowe. Dzięki klastrowi rosną powiązania firm z otoczeniem (np. z uniwersytetami, szkołami, samorządem), zapewnia to dostęp do kadr, wymianę wiedzy i wdrażanie innowacji

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 94.



z jednostek badawczych. Występowanie w klastrze wielu pokrewnych firm zachęca samorządy terytorialne do wyspecjalizowanych inwestycji w infrastrukturę, oświatę, informację, targi branżowe. To spowoduje powstanie nowych czasopism specjalistycznych, ośrodków szkoleniowych, centrów ekspertyz itd. Natomiast występowanie rywalizujących ze sobą firm zmusza je do ciągłych porównań, podnoszenia efektywności, obniżki kosztów kontroli efektywności pracowników (łatwiej jest sprawdzić ich wydajność – porównując do sąsiedniej firmy). Firmy funkcjonujące w klastrze nastawiają się na długookresową współpracę i bardziej dbają o swój wizerunek.

2. Zwiększenie zdolności do innowacji i przedsiębiorczości. Odbywa się na kilku drogach, m.in. firmy wzajemnie się obserwują, w ten sposób podpatruje się nowe, efektywne rozwiązania stosowane w firmach sąsiednich. W ten sposób każda innowacja dyfuzuje dużo szybciej. W firmach funkcjonujących w klastrze nacisk konkurencyjny jest dużo silniejszy. Wynika stąd potrzeba innowacji i ulepszeń, które dałyby przewagę nad firmami sąsiednimi. Potrzeba innowacji jest duża, firmy ciągle się doskonalą i specjalizują, poszukując nowych nisz rynkowych. Rozwój innowacji w firmach klastra jest mniej kosztowny, firmy często wzajemnie uzupełniają się przy wdrażaniu innowacji. Natomiast dyfuzja innowacji i wiedzy jest dużo szybsza dzięki współpracy, bezpośrednim kontaktom firm, wymianie doświadczeń, przepływowi pracowników, pomysłów itd.

3. Tworzenie nowych firm. Proces tworzenia nowych firm umożliwia: łatwiejsze wejście na rynek (niższe koszty oraz lepsza informacja), tworzenie się „odprysków” firm, przyciąganie nowych firm z sektorów pokrewnych oraz firm uzupełniających<sup>26</sup>.

Z punktu widzenia całej lokalizacji powyższe korzyści przynoszą zwiększone zyski, podwyższenie eksportu, szybszy wzrost gospodarczy, zwiększenie produktywności.

Funkcjonowanie klastra może również prowadzić do pojawienia się efektów negatywnych, które potencjalnie mogą przeważać nad efektami pozytywnymi. Do negatywnych efektów klastra można zaliczyć konsekwencje nadmiernej koncentracji działalności gospodarczej oraz ludności na ograniczonym terytorialnie obszarze. Nadmierna koncentracja może doprowadzić do pojawienia się negatywnych efektów zewnętrznych, wynikających między innymi z rosnącego zanieczyszczenia czy zatłoczenia infrastruktury. Tym samym długookresowe koszty społeczne związane z funkcjonowaniem klastra mogą się zrównać lub przewyższyć korzyści społeczne. Koncentracja działalności wywołuje wzrost cen dzierżawy ziemi i nieruchomości, co nie pozostaje bez wpływu na konku-

<sup>26</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji...*, s. 265–281; K. Olejniczak, *Apetyt na grona? Koncepcja grom oraz koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2003, nr 2, s. 62–63.

rencyjność cenową organizacji funkcjonujących w klastrze oraz jego najbliższym sąsiedztwie. Wraz z postępującym wzrostem skali oraz zakresu klastra mogą się pojawić problemy z koordynacją działań, podejmowaniem decyzji kluczowych dla całego klastra oraz zaburzenia w przepływie informacji. S. Szultka pisze: „podmiot koordynujący działania klastra powinien dążyć z jednej strony do ograniczenia negatywnych efektów zewnętrznych (ograniczenia kosztów społecznych związanych z rozwojem klastra), a z drugiej – starać się ograniczyć narastające z czasem wewnętrzne negatywne efekty rozwoju systemu, aby utrzymać konkurencyjność systemu jako całości”<sup>27</sup>.

## Podsumowanie

Korzystna jakość środowiska lokalnego sprzyja wzrostowi konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorczości. Sformułowanie szczegółowego określenia kategorii, jaką jest przedsiębiorczość, wydaje się być możliwe dzięki uwzględnieniu ścisłego związku pomiędzy traktowaniem tej kategorii jako cechy i jako funkcji. Funkcjonują lokalne i regionalne środowiska przedsiębiorczości, które są wynikiem współdziałania sektorów prywatnego, publicznego i *non profit* oraz tworzenia racjonalności przedsiębiorczych zachowań przedsiębiorstw na rynku. Wymagające środowisko lokalne stanowi impuls do wzrostu przedsiębiorczości i efektywności ekonomicznej gospodarowania przedsiębiorstw, a tym samym do ukształtowania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym. Korzystna jakość środowiska lokalnego sprzyja powstawaniu skupisk – firm klastrów (*clusters*). Zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej przez firmy skupione w klastrze jest możliwe przede wszystkim dzięki zdolności do przedsiębiorczości i innowacji produktów, procesów, technologii, organizacji i rynku wynikającej ze środowiska biznesowego.

## Bibliografia

- Barczyk Z., *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*, Chorzów 2004.
- Bojewska B., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Warszawa 2002.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice 2001.
- Cecchi C., *Wiedza o zależnościach i gospodarcze wykluczenie w wiejskich systemach lokalnych*, [w:] *Dylematy polityki rolnej, Integracja polskiej wsi i rolnictwa z UE*, red. T. Hunek i in., Warszawa 2000.

<sup>27</sup> S. Szultka [i in.], *Klustry. Innowacyjne wyzwanie...*, s. 12.





- Den Hertog P., Bergman E. M., Charles D., *In Pursuit of Innovative Clusters, referat na konferencję „Measuring and Evaluating Industrial R & D and Innovation in the Knowledge-based Economy”*, Taipei, sierpień 2001.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
- Grycuk A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.
- Huczek M., *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju innowacyjności lokalnej*, „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu” 2006, z. 1.
- Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Katowice 2006.
- Klastry. *Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka [i in.], Gdańsk 2004.
- Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice 2002.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacja w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Kraków 2003.
- Ochojski A., Szczupak B., Zieliński T., *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Katowice 2006.
- Olejniczak K., *Apetyt na grona? Koncepcja grom oraz koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2003, nr 2.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001.
- Rosenfeld S. A., *Bringing Business Clusters Into The Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No 1.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Warszawa 1999.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Warszawa–Poznań 2002.

### **Quality of local environment in entrepreneurship development competitive superiority of enterprises**

The article shows a review of entrepreneurship conceptions and defines conditions of its development.

Furthermore, the influence of local environment quality on competitiveness growth and company entrepreneurship development are discussed.

It is emphasized that there are local and regional entrepreneurship environments which constitute the result of private, public, non-profit sectors and creating the rationality of entrepreneurial behaviour of companies on a market. Clusters are presented in a similar way – as a means of competitiveness growth and the development of entrepreneurship of enterprises.

Getting the constant competitiveness superiority by companies gathered in a cluster is possible mainly due to the ability to entrepreneurship resulting from business environment.





*Magdolna Laczay*

**The term *social mobility* in 20<sup>th</sup> century  
Hungary. With special attention on  
the mobilisation of the Szabolcs elite  
at the change of regime in 1989/1990**

**The term *social mobility***

In sociology, the »motion« among the various positions fulfilled in the social hierarchy in social space is called mobility. This »motion« can be connected with the shifting in geographical space, too (*migration, segregation*). If the change takes place within one life career, we can speak about *intragenerational* mobility, and if it occurs in relation to the parents' position, then we refer to *intergenerational* mobility. Getting into a higher or lower social status is *upward* or *downward* mobility. The expression *circular* mobility indicates the situation when only certain individuals are mobile, but the structure of society basically remains unchanged. *Structural* mobility refers to situations when the structural transformation of the society whirls the crowds – perhaps in a way that nearly everyone is upward mobile, but the relative status of its new group compared to the others is the same as the earlier one's. Mobility may take place in various dimensions (property, income conditions, occupation, prestige, culture, etc.). Generally, in modern societies the channel of cultural mobility is the narrowest one: for the most part, a parent possessing greater »cultural capital« (this can





usually be assessed with higher qualifications) is able to place his or her child at a beneficial mobility career.<sup>1</sup>

The encyclopaedia edited by the Hungarian Academy of Sciences provides information on nearly all versions and relations of social mobility, but it rather aggravates than eases our situation when we would like to resolve the task undertaken in the title. Besides sociologists, social historians have also dealt with methodological issues aiming to thoroughly reveal social stratification for the science in numerous studies in the past decades. The questions to be answered have made both the quantitative and qualitative methods reasonable. From the French Annales School through the influential elite researches carried out by Bordieu, plenty of endeavours and results have also been born in the research of the Hungarian society. What is more, in the meantime, a generation shift among the researchers occurred, but in my opinion the studying of social mobility still has no such methodology assuming multidisciplinary that is able to entirely describe the continuously changing effects. Let us take some areas to be studied.

The stratification of the society can be drafted according to different dimensions. Thus, one can analyse stratification by the occupational position, education, income, property, life conditions or manner of life, etc. The most frequently used stratum-creating factor is occupational position. Its distinguished role is based upon the fact that the position in social labour division is usually associated with a well-definable material situation. However, the relations between the occupational position and other stratum-creating factors very often gain ground only through numerous mediating factors. Furthermore, it also occurs that the situation of a certain group of a stratum in a favourable condition significantly differs from the entirety of the stratum. Consequently, each stratum is characterised by a most complicated internal distribution.<sup>2</sup>

In the 20<sup>th</sup> century, however, the internal changes in the Hungarian society were not only affected by an internal organic development but plenty of political changes, too, which were related to international events changing the system and in several cases the fortune. The century was nearly exactly halved by our enforced affiliation to the two great-power systems, during which other significant social changes took place.

While the turn of the 19<sup>th</sup>–20<sup>th</sup> century was often referred as the “bright peacetime” by historical literature, this period, for instance, brought great impoverishment in Szabolcs County: mass emigration to America started, small farms got ruined, landlordism evolved; thus, in this case mobility is connected to emi-

<sup>1</sup> Magyar virtualis enciklopedia, Google.hu.

<sup>2</sup> Magyarország a XX. században/Rétegződés, social mobility (Mozilla Firefox).



gration.<sup>3</sup> Therefore, it is hard to speak about the rise of the middle classes in a region where some 50% of the population had been related to agriculture until the 1950s, and the agrarian reform in 1945 only strengthened the small plot agriculture. Then came the Rákosi Era as a shock effect, whose “colossal” results were presented by the press and political reports; still, the internal structure of the society experienced the collectivising of agriculture, the kulak persecution, the poverty, etc. rather as a severe trauma, while the internal transformation was characterised by strong changes in both the occupational structure and the migration. The fate of Pelikán Comrade, a common man in the film entitled *Witness (Tanú)*, is satiric but a source of great value, and similar sources could be eternised by the oral historians, the makers of documentaries, similarly to the young people who have patience and courage to listen to the elderly in their family. Actually, this is an especial task also because many people do not want to speak about this or are so subjective that it is difficult to determine the source value. However, the mentality may assist in understanding the value changes that this generation has undergone.

### **Methodological approach of mobility** **Is human memory a source?**

According to Albert Szentgyörgyi, two fundamental disciplines should be taught: history and natural sciences<sup>4</sup>. In his opinion, the knowledge of arts, religion, settlements, ages, and peoples also belong to historical studies. This may serve as the basis for the integration of the knowledge, which presently separates the results of ethnography, folklore, sociology, demography, psychology, ethics, religion and civilisation from each other, as well as political, administrative, economic, military and technological history. When we present a life career, these co-exist with the given persons.

When analysing diaries and memoirs, we regard human memory as a source and compare it with other sources. How can an interview letting the interviewee speak freely become an authentic source for the researchers listed above if we do not plan our questions in advance or do not assess the interviewee's opinion with the elective method?

Without aiming to minify the significance of these methods, I would like to highlight that it is the commonly known career changing subjectivity of the 20<sup>th</sup> century that most proves the complexity of human life. Perhaps the on-coming generation will not be able to imagine what the double ethics general in most

<sup>3</sup> M. Lácay, *Az agrárszocialista mozgalom szabolcsi sajátosságai*, Rendi társadalom, Polgári társadalom 3. sz. kötet, Salgótarján 1989.

<sup>4</sup> A. Szentgyörgyi, *Az élet jellege/Gyorsuló idő*, Budapest 1973.



part of this century actually meant. Those who used to regard the exercising of religion as class-alien and possibly stigmatise others for this started to go to masses, confessions, services, were baptised and emphasised their religious affiliation. The experience also reported by István Bibó is even more cruel<sup>5</sup>, according to which the rootless Hungarian Nazis joining this group for momentary interest applied for their admission to the Communist Party when the Soviet Army appeared. On family conversations I have heard about several people who avow themselves both partisans and resistance fighters, and it is even possible that they acted accordingly. It is less appealing, however, when a person returning back from the Russian captivity became a powerful party secretary, and after the change of regime in 1989-90, he requested a supplementary pension for being politically mired. However, this could be the subject of an analysis of a different aspect, namely, it arises the question of loss and transformation of value.

The paper-base documents filed and protected traditionally are replaced by electronic registers, whose protection we still reasonably doubt: the long-playing records and singles were replaced by data recorded on metal in computers, and the exchangeable memory units that can easily be deleted. Important matters are decided through telephone calls, via e-mail, whose authenticity may be questioned even if the electronic signature has already been invented. On the other hand, this apparent freedom and independence have made communication very open since it has become easily tappable and changeable. Therefore, we should endeavour to get to know new sources and methods, and in certain cases we should summarise and analyse the results of allied disciplines.

Besides the apparent changes, it is essential that we consider one more aspect. From the mid 1980s to the early 1990s, the essay by Francis Fukuyama<sup>6</sup>, according to which we have reached the end of history, has become nearly popular literature.

There were people who thought that at the turn of the millennium life on earth would come to an end, the Apocalypse would start, but the above historian rather meant the extinguishing of the great ideologies that had been able to operate systems by ranking the people in order. Of course, communication becoming interethnic has induced various reactions. Some confided in a blissful state that a social formation largely suiting the human living had been established, and thus the combination of democracy and market economy needed only slight refinement in lieu of the great conflicts.

<sup>5</sup> I. Bibó, *A magyar demokrácia mérlege*, [in:] *Válogatott tanulmányok 1945–1949*, második kötet, Budapest 1986.

<sup>6</sup> F. Fukuyama, *A történelem vége és az utolsó ember*, Budapest 1994. Tanulmánya azonban már 1989-ben megjelent magyarul is a Valóságban.





By today, we have already realised that neither the welfare states nor the democracies living in relative peace may feel safeness since the world struggles with numerous global problems. September 11 and the following explosions in Madrid, London, the kamikaze attacks undertaking personal war jeopardise the safety of all of us.

A question may arise: should we interpret our present according to the futurology? Particularly, should we make researches according to the possible questions of the science of future?

In his book entitled *The Thousand-Faced I*, Elemér Hankiss specifies several possible aspects<sup>7</sup>. For instance: is it impossible to decide in the present status of the world whether we are progressing towards a new world order or chaos. Can we anticipate peace, security or uncertainty in the next decades? Will the evolving of the global world continue, or will certain continents, states tear out of this process? Can we expect closed or open societies?

At present, isolation is also reasonable, but then the adjacency or conflicts of the different civilisations, cultures and peoples become more probable in lieu of the multicultural world. Will the consumer society break the traditional civilisation? Today either variation is conceivable yet, and we have somehow negative and acceptable signs.

It would probably be a mistake to believe that the world would change significantly, but as the ideas and styles of living changed in certain periods, the current processes can reinforce this, too.

The above mentioned work by Hankiss further dissects the self of the individual, the human, then types and compares the possibilities. His vein of thinking is determined by the value categories that he considers discoverable today and on the basis of this he differentiates such mentality types that comply with the possible future aggregation, but actually belong to the acceptable virtues of the current period.

I principally quote the vision of the creative societies of them, where the globalisation would slow down, the market economy would slightly get into the background, people would pass decisions more freely regarding their own life, the economic and political institutions would renew.

It is not specified how these creative energies get onto the surface (for this reason, the model in Hankiss' book reminds me of the utopias), but in the possible future perspective appears the factor that has not always been able to renew up to present: the man.

---

<sup>7</sup> E. Hankiss, *Az ezerarcú én/Emberlét a fogyasztói civilizációban*, Budapest 2005.

## Generations and Elites

Social mobility presumes restricted research, but the frames of this essay, and mainly the preparedness of the author is insufficient a monographic analysis. In this theme, the lifework of Péter Róbert should definitely be highlighted, who presents the relation of origin and mobility, any considering the middle classes, through the studying of attitude and political preferences, he provides an international outlook, too.<sup>8</sup> As he states, the classic question of this issue refers to the identity or difference between the father's and the child's occupation. Today it is also complemented by the comparison of the career-starting and later occupational status (intragenerational mobility). Belonging to the opposite sex, I assume that the mobilisation of women should be examined according to the same system. However, it can be noted that women's mobilisation has numerous other dimensions, and researches and studies dealing with not only emancipation have been born in the recent decade. As for the researchers, we must mention Beáta Nagy<sup>9</sup>, who presents a new attitude when writing about women managers, stating that the style of women managers is neither better nor worse but somehow different than that of men still being in a hegemonic position regarding their proportion.

Hereafter, I aim to concretise the father-child, that is, the intergenerational and the intragenerational mobility by studying Szabolcs interview volumes. When examining the different effects, I naturally followed the literary aspects. The above-mentioned study carried out by Róbert has focused on the following aspects.

"In the casualty model following the descriptive analysis, we examined the inducements of the mobility attitude in four steps. In step 1 the objective mobility variables (whether any shifting has occurred), in step 2 the variables concerning social origin and occupation, in step 3 the demographic criteria, and in step 4 the status features were discussed. As for the per se effect of objective mobility, the hypothesis was that the changing of the status influences the mobility attitude. Beyond this, at intergenerational level the conversion from manual occupations to intellectual occupations could increase the upward mobility feeling. Supposedly, secession from agriculture caused a positive mobility attitude, but the loss of the individual status exerted an effect in an inverse direction. As for the intragenerational mobility, becoming a manager, intellectual and becoming independent could enhance the feeling of upward mobility, since these chan-

<sup>8</sup> P. Róbert, *Social mobility és rendszerváltás*, A kutatást az OTKA T29994 számú projektje támogatta, és megtalálható az Interneten, Google.hu.

<sup>9</sup> B. Nagy, *Vezetői stílusváltás – női vezetők a gazdasági életben*, [in:] *Metodologia, társadalom, gazdaság/In memoriám Bertalan László*, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest 2004.





ges could make a person the “winner” of the change of regime. Nevertheless, seceding/being pushed out of the labour market must have deteriorated the mobility attitude. According to the hypothesis, the origin and the occupation in 1989 have a negative effect on the mobility attitude and a positive influence on the occupation in 1999. We assume that the subjective mobility attitude is more favourable if an individual has started from a deeper level either at birth or before the change of regime, or if someone has achieved a higher status. Considering the demographic variables, the hypothesis shows that the feeling of mobility is stronger in the case of men and persons living in larger towns or cities, whose mobility possibilities were actually more favourable, too. As far as the age is concerned, younger people probably have a more favourable mobility attitude, but the effect is not linear, while the youngest perceive upward mobility to a smaller extent than the middle-aged. Higher qualification and income presumably increase positive attitude related to mobility, too.”

According to the results, at the time of the change of regime mobility is apparently low, one in every five persons changed their occupation, but the inactive (unemployed) appearing that time probably had a considerable effect on this process. As for the employees, mobility increases only to a small extent, 2/3 of the people did not change their stratum. Nevertheless, in the case of the given persons, upward and downward shifting can be deemed as more considerable.

“Admission to the managers, intellectuals is also of a larger proportion as related to the father than to the position in 1989. Mobility of a relatively more considerable rate could be observed between 1989 and 1999 in the field of becoming independent. However, secession from the managers, intellectuals is not considerable at the time of the change of regime; moreover, in an intergenerational sense declassing was even of a larger proportion. Mobility between 1989 and 1999 actually appeared not in the form of occupational but labour market movement. 12 percent of the sample were completing their studies in 1989 but were already working in 1999. At the same time, one in every four or five persons worked in 1989 but had stopped work by 1999. Most of them had retired (two thirds of such pensioners are old-age and one-third are disability retirees), and many had become unemployed or other inactives. As far as the social-economic status mobility based upon the difference of the ISEI scores is concerned, in relation to the father, only 10 percent of the interviewees were immobile, and nearly two-thirds had achieved occupations of a higher status. At the same time, between 1989 and 1999 three-fourth of the interviewees were immobile in this sense, too, and this share falls below 60 percent only to a small degree even if we consider only the employees working in both years. Although our data show that on the basis of the objective occupational mobility the intergenerational rise is far more probable than the mobility experienced during the





ten years of the change of regime, the rate of subjective mobility does not reflect this difference. The feeling of immobility is characteristic of nearly one fourth of the sample both from an intergenerational and an intragenerational aspect. As compared to their parents, one-third of the respondents place themselves higher on the ten-graded social scale, usually by 1 or 2 grades. The maximum of upward mobility is 7 grades here (as compared to the possible 9). Contrary to the objective mobility data, the feeling of the downward mobility compared to the parents holds for over two-fifths of the sample. The feeling of descent is stronger also regarding its scale. This is even more true for intragenerational mobility. Nearly two-thirds of the interviewees placed themselves lower on the ten-graded social scale in 1999 than in 1989, and many of them felt downward mobility of more than 3 grades. The feeling of rise related to the period of the change of regime is characteristic of only 15 percent of the respondents, with a rate of maximum 5 grades. The second step of the analysis aims to describe the relations of the objective and subjective mobility.”

These respondents experienced the change of regime as a depression, especially those who had changed their intellectual job to manual work, or those former managers who had become subordinate employees. A considerable part of the self-employed also deemed their status as a fallback, which presumes that the great majority of the cases involved forced enterprises.

Other approaches would probably have brought other results, for instance, in the case of studying incomes or political roles, but this would result from another situation analysis.

In the emotional approach of social mobility, it is indispensable that the attitude of the earlier decades plays a role, as Tamas Kolosi<sup>10</sup> stated as follows:

„...in the world political movements were built, revolutions were fought, possibly people were killed in the name of equality; still, a new thought was born by this: the equality idea restricting performance and basically the equality idea making development impossible was replaced by the idea of equal opportunities.”

Obviously, the openness of the society can be assessed on the basis of how the occupation of each generation differs from each other, and in what aspects this means a change of structure for the entirety of the society, but this could mean a real challenge to only the methodology of the studies in my opinion, since we should much rather pay attention to the external effects during these decades, as the mobility pressure can be an external pressure, too. (For instance, in the agriculture the effects of the co-operative organisations LM).

Nevertheless, the real changes have taken place and can come into view by the examination of a larger period, when the capacities and opportunities affect

<sup>10</sup> T. Kolosi, *A social mobility forrásai*, Elhangzott a Mindentudás Egyetemen.







not necessarily the given people but all of their systems of relations that can be taken into account. As it has already been mentioned when discussing the methodological problems, the complex mobility model presumes interdisciplinarity. I have primarily found references to this in the elite researches.

### **The change of the elites and their role in the local societies of the millennium end**

In recent decades many have discussed about both the elite and the change of regime. Who had what kind of role in the change of regime? What is the elite, who are its members? Many people suppose that the members of the elite are vested with the decision authority, and have power, influence, income, recognition, high reputation and generally erudition. Accordingly, we can distinguish a political-power, economic, cultural and scholarly elite. The elite is able to convert the goods possessed in the listed fields such as material assets, knowledge, culture, power and relations into each other.

Let us return to our basic question: what elite or elites had a role in the preparation of the Hungarian change of regime in 1990?<sup>11</sup> As for the elite of the late Kádár Era, the political-power elite, fulfilling the determining positions of political life in the party and state bureaucracy, evidently possessed the greatest power and influence.

Another large group of the then elite comprised the economic elite including the managers of national large companies and the largest co-operatives. Moving and transfer between the political and economic elite was considerable, a high position fulfilled in one field meant an entry to the other field.

The status of the cultural elite is somehow different: among them, those accepted or “just” tolerated by the state, possibly the condemned, who are still excellent owing to their performance, were basically interested in the public acknowledgement of their elite status.

The status of the scholarly elite is also similar – they were recruited from the excellent members of the academic life and higher education and aimed to obtain recognition of their elite status or a high position in another field owing to their outstanding individual accomplishment. Another elite group of a special position was the so-called “dissident intellectuals,” covering individuals openly undertaking the criticism of the system and the entailing retorsions. The courageous but small group of the „dissident intellectuals” itself would have been insufficient to prepare for and complete the “change of regime” in the late 1980s.

<sup>11</sup> M. Lácay, *Ezredforduló, sorsforduló, korszakváltás*, [in:] *Ezer év, ezer ember*, A Szabolcs-Szatmár-Beregi Almanach 1-10. kötetének milleniumi gyűjteményes kiadása, Szerk. Ésik S., Nyíregyháza 2000.



In parallel, a considerable generation change occurred among the political-power and the economic elite in the mid 80s, which was one of the demonstrable prerequisites of the political change of regime.

The younger generation is well-educated, more qualified politically and more open-minded.

In the last two decades of the last millennium, numerous events shocking the world occurred, which inspired the researchers in both the economy and the political life to analyse the emerged situation and find a solution for the society. The debates and researches, which first inspired the scholars with political, economic and social participation, were also launched at the highest level, on the Hungarian Academy of Sciences. The global risk of economic collapse was not system-specific, but the acknowledgement of the crisis also made us wait. Consequently, the debate focused on whether reform or change of regime is necessary in Hungary.

One cannot ignore that although the top meetings of the two super-powers assessing each other changed the whole world, but the Soviet Union was still strong enough to prevent the change within the Socialist camp by force of arms for a while.

However, the policy of Gorbachov opened a new perspective for the Hungarian political elite announcing the re-evaluation of the recent past. Therefore, the Hungarian change of regime was in temporal and spatial synchrony with the world events.

The regional studying of the Hungarian society may provide an answer to the question who participated in the change of regime in what manner, and what elite they belong to. However, this research tracing back to the individual must necessarily cover the widest social stratum possible, where the interviewees answer the questions without hiding their identity, in accordance with their own scale of values. In this way representing who saw their role in the last decade and how, what they considered a value, where they came from and what they set as an aim.

In the survey made on the basis of over a thousand interviews, the following aspects are identical:

- what is their family background like?
- what is their educational background like?
- according to their former employment, did they belong to any elite group?
- what family, local traditions do they consider important for themselves?
- what religious values were kept in the family, do they belong to any denomination?
- what was their or their family's earlier political persuasion, where do they



belong to now?

- who belong to the circle of their friends?
- what are their favourite free time activities?

Each subject agreed with the replies that were published in portrait volumes on the society of Szabolcs-Szatmár-Bereg County. Among them, the author separately studied those pursuing agricultural activities and made the following statements:

"Therefore, the question is who constitute the elite of the agriculture after the change of regime. Today, we can already distinguish two groups during the surveys. The first group covers the managers who could establish their property during the privatisation, their expertise was generally guaranteed by their university or college degree, and they had wide-ranging professional relations. The most effective farmers were nominated for the first co-operative president. Later on, when the party committee nominated, a large part of the brigade leaders came from the family of judges, lay elders, who nearly all provided education for their children. In the 1980s they became those sectoral leaders, presidents who had completed a secondary vocational school, college or university, and later on, during the privatisation most of them, taking advantage of their advantage, became entrepreneurs. Only few could be successful in this way, but today they belong to the local economic elite. Roughly, they are those fifty-year-olds who started their career in the successful period. The other group is ceding from the children of the old farmer families attached to the soil on the basis of earlier traditions. They sent their children to school, or possibly started to work in another sphere, but after losing their job, they returned to the occupation of their parents. Generally, the regained land, the severance pay of former workplaces and their adaptability evolving thanks to their higher qualifications gave a stimululs for the restart. Today this stratum gradually cedes, they provide the background for the local governments, and it can be observed that they provide education for their children in an agriculture-related field. In both cases, the fact, which is not really appreciated yet, can be highlighted that both groups consist of people of higher qualifications, both groups have a professional tradition, a prestige and affect the public life in the given village or town. They comply with all the characteristic features that we applied to describe the elite realising the change of regime in national and international relations. Therefore, we assume that the same processes took place in the smaller regions than in the national and international economic, political, social life. Thus, in accordance with the national events, the county had its own characteristics."

Obviously, the differences of the local change of regime do not always coincide with the national tendencies of wider and greater importance, influence, but the features can prove what subjective factors exert an effect, what deep roots



foster the apparently accidental events. Furthermore, such changes occur that the author studying the portraits in the volume has summarised as follows:

“...having read the thousands of walks of life continuously recorded in the past years, we can make statements that must be investigated and proved by the science. Such, perhaps not only hypothetic, theses may be determined after reading the volume. The transformation of the office elite does not entail a complete change of the staff, the former managers of the local bureaucracy are reelected in a large proportion. The changing of the power (party) relations is of smaller significance in the local administration, the local managers adapt themselves to the new conditions; however, non-profit organisations are formed slowly. A considerable portion of the former managers of the economic apparatus had consolidated during the privatisation, while those who dropped out had retired by today as a result of the natural change of generations. A considerable part of the unemployed made an attempt to improve their economic status as forced entrepreneurs, and the number of the registered unemployed continuously decreases. The proprietary structure had considerably changed, its differentiating had probably taken place in a decade. The organisational structure of the economy had differentiated, the managing elite of the economy gradually approaches to other elite groups, particularly the political one. Expertise has provisionally been devaluated, but efforts have been made to acquire high qualifications, which is conspicuously accelerated by the accession to the European Union. Various information channels opened, which can directly be used by the individuals (Internet, mobile telephone, stock exchange information, etc.), thanks to which regionality is not a disadvantage but even it may connect the rural areas into the various systems of the national and international life.

Maybe it would be worth also analysing the traditions that perpetuated the political culture, the self-administrating systems of villages and towns, which were also preserved by the democratism of the reformed churches in our region. Earlier we dared to quote only foreign authors as, for instance, Max Weber was not suspicious, while making researches on the Hungarian feudal estates for a long time involved the risk that the researcher was qualified as reactionary.

Nevertheless, it is worth looking back on the past since the descendants of the former squireens owning one mansion, the children of the emancipated serfs already knew what a legal revolution was like, what compensation meant, what risks the reallocation, the mortgage involved, why those heading for America undertook “migrant work”, how they could survive the wars, the discriminations.

This everyday historical mind descended in the manner of living, the entrepreneurial drive, and it was preserved by the school-teachers, the people leaving the village, the determining farmers, merchants, clerks of their villages. Tis





inheritance that is the most difficult to describe are suggested by the names recurring in the villages and towns, the degrees of relationship, the set aims, and other manifestations of attachment to the place.”

## References

- Bibó I., *A magyar demokrácia mérlege*, [in:] *Válogatott tanulmányok 1945–1949*, Budapest 1986.
- Fukuyama F., *A történelem vége és az utolsó ember*, Budapest 1994.
- Hankiss E., *Az ezerarcú én/Emberlét a fogyasztói civilizációban*, Budapest 2005.
- Kolosi T., *A social mobility forrásai*, Elhangzott a Mindentudás Egyetemen.
- Láczay M., *Az agrárszocialista mozgalom szabolcsi sajátosságai*, [in:] *Rendi társadalom – Polgári társadalom 3. sz. kötet*, Salgótarján 1989.
- Láczay M., *Ezredforduló, sorsforduló, korszakváltás*, [in:] *Ezer év, ezer ember*, A Szabolcs-Szatmár-Beregi Almanach 1-10. kötetének milleniumi gyűjteményes kiadása, Nyíregyháza 2000.
- Magyar virtuális enciklopédia, Google.hu.
- Magyarország a XX. században/Rétegződés, social mobility, Mozilla Firefox.
- Nagy B., *Vezetői stílusváltás – női vezetők a gazdasági életben*, [in:] *Metodológia, társadalom, gazdaság. In memoriám Bertalan László*, Budapest 2004.
- Róbert P., *Social mobility és rendszerváltás/A kutatást az OTKA T29994 számú projektje támogatta, és megtalálható az Interneten*, Google.hu.
- Szentgyörgyi A., *Az élet jellege/Gyorsuló idő*, Budapest 1973.





*Janina Rosicka*

## **Braterstwo i ekonomia. Henryk Kamieński**

Koncepcja braterstwa i ekonomii: wielkich wartości i gospodarczej racjonalności, „człowieka godnego” i „człowieka zadowolonego”, przedstawiona przez Henryka Kamieńskiego<sup>1</sup>, była wyrazem romantycznego rozdarcia między pochwałą agrarnej, bukolicznej Polski a oferowaną przez rozwiniętą Europę wizją społeczeństwa obywatelskiego. Problemy wynikające z tego zderzenia miała załagodzić warstwa, której przeznaczono rolę łącznika między obecną epoką a epoką nadchodzącą. Było to pierwsze tak szeroko nakreślone zadanie dla warstwy, która powstała tylko w Europie Wschodniej i którą później nazwano inteligencją. Aby pokazać nowatorstwo ujęcia Kamieńskiego, rozpocznę od krótkiego omówienia rozwiązania właściwego gospodarce agrarnej, które było podówczas na ziemiach polskich powszechnie aprobowane, oraz scharakteryzuję główne cechy przemian na zachodzie Europy. Następnie przedstawię jego przemyślenia na temat ekonomicznego i moralnego aspektu braterstwa.

Średniowieczny Kościół wypracował oparty na współczuciu i filantropii model wspólnoty ludzkiej, w której występowali ubodzy i bogaci. Pionierski okres chrześcijaństwa, kiedy ludzie rozdawali swe majątki i żyli w braterstwie, nie narzekał zbyt wielu problemów ekonomicznych. Z biegiem czasu powstał jednak problem bogatych ludzi, którzy chcieli być chrześcijanami, ale nie za cenę

---

<sup>1</sup> H. Kamieński, *Filozofia ekonomii materialnej*, Warszawa 1959 (w tekście stosuję skrót FE oraz nr strony – przyp. aut.).





swych majątności. Kwestię tę rozwiązał w krótkiej broszurze Klemens Aleksandryjski, ustanawiając kanon myślenia o związku bogatych i biednych. Powstała komplementarna całość, w ramach której obie warstwy wymieniały nawzajem usługi. Bógaty był zobowiązany do świadczenia jałmużny, a obecność biednego była niezbędna dla jego zbawienia. W ten sposób narodził się kompromis między ubogimi a bogatymi. Chwalono cnotę umiarkowania, ganiono marnotrawstwo, a rejestr siedmiu grzechów głównych stanowił podstawową wskazówkę dla chrześcijanina. Człowiek biedny miał mniej niż bogaty i jego konsumpcja zależała od umiarkowania w konsumpcji człowieka bogatego. Bogactwo było rozumiane jako nadmiar.

Reformacja i Oświecenie odkryły pracę i zaproponowały nowy rodzaj chrześcijańskiego braterstwa. Miejsce chrześcijańskiej miłości bliźniego opartej na współczuciu i filantropii zajęła wizja człowieka pracującego nad sobą i swoim majątkiem, zawarta w teorii predestynacji Calvina. Oświecenie rozpoznało nędzę jako ubóstwo natury i szukało recept na jej zmniejszenie. Smith, analizując źródła „bogactwa narodów”, pokazał inny wymiar lockeńskiego związku między wolnością ludzką a własnością – jako związku, który przynosi bogactwo. Praca, jej podział i organizacja oraz własność prywatna uznane zostały za źródła bogactwa rozumianego jako dobrobyt. Oświecenie sformułowało pakiet zadań cywilnego państwa i ujrzało w nim podmiot reform społecznych. Narodziny nowożytnej ekonomii utwierdziły nie tylko myślicieli, ale – co ważniejsze – polityków w przekonaniu, że można skutecznie polepszyć los biednych. Przełom XVIII i XIX wieku przyniósł nasyconą socjalistycznymi ideami fizykę społeczną Saint-Simona, Fouriera czy praktyczne pomysły Owena wraz z ich przepisami na dobrobyt.

Sytuacja Polski w epoce romantyzmu i powrotu nacjonalizmów była wyjątkowa. Po XVIII-wiecznych zaborach i Kongresie Wiedeńskim, po nieudanej rocznej wojnie o niepodległość zwanej powstaniem listopadowym, głównym celem ludzi myślących było odzyskanie niepodległości. Klęski oddalały ten cel, mogły zniechęcać, choć jednocześnie z pewnością sprzyjały dalekowzrocznemu myśleniu. Jednocześnie żywa tradycja heglowska nakazywała odwoływać się do mechanizmów historii, sprzyjała chęci znajdowania w historii wzorców, aby móc się nimi posłużyć dla dobra przyszłości. Ten inżynierski scjentyzm zachęcał do idei socjalistycznych, do racjonalistycznego programu Oświecenia, do sięgnięcia do idei niemieckiego romantyzmu Muellera i Lista.

Niemniej w przypadku Polski scjentyistyczny program socjalistyczny nie nadawał się do prostej adaptacji. Socjalizm i Oświecenie mogły dać podstawowe idee, ale program praktyczny nastroczał wiele trudności ze względu na brak siły społecznej, która miałaby stać za reformami; nie było państwa. Polacy znajdowali się w zdecydowanie gorszym położeniu z powodu braku niepodległości, ko-



nieczności rozliczenia się z przeszłością i sformułowania planów na przyszłość. Dlatego też polscy ekonomiści nie mogli przyjąć tak jednoznacznej postawy jak miało to miejsce na zachodzie Europy. Nie było mowy o ideologicznym wyborze między dwoma drogami rozwoju: trudnym dla robotników – industrializmem, a sprzyjającym robotnikom – socjalizmem. Polscy myśliciele musieli zmierzyć się z problemami polskiej gospodarki, nie mając skonkretyzowanego adresata swych przemyśleń, nie widząc podmiotu reform społecznych, co w praktyce oznaczało konieczność znalezienia nowej formuły dla gospodarki agrarnej w industrialnym świecie i przekonania do tej formuły szlachty.

Państwo o silnych ideach republikańizmu szlacheckiego właściwie w dalszym ciągu istniało w postaci luźnej federacji wiosek szlacheckich. Szlachcic był gospodarzem wiosek, swojej wioski czy nawet tylko łąnów, zgodnie z kodeksem Napoleona uważał je za swoją własność, a więc traktował ją nowocześnie. Fakt ten sprzyjał separacji dworu i wsi. Szlachta zmieniała się w panów, a chłopów postrzegała jako robotników rolnych. Ten fakt mógł być interpretowany różnie: pozytywnie jako przejście do wyższej i pożądanej formy rozwoju, negatywnie jako destrukcja dotychczasowej tradycji oraz jako etap, w którym można jeszcze wybrać drogę rozwoju. I takie też trzy odpowiedzi dali ówcześni myśliciele.

W odmienności Polski pisarze związani z tradycją sarmacką ujrzeni jej szansę i siłę. Sarmatyzm dalej głosił konieczność kultywowania wyłącznie cnoty w obrębie stanu szlacheckiego, a w chłopach widział, w najlepszym przypadku, siłę najemną. Pisarze oświeceniowej proveniencji z aprobatą witali w osobach z nowej szlachty biznesmenów, chłopom przeznaczając rolę podobną do roli w tradycji sarmackiej. Dla romantycznych myślicieli lud stał się wartością najwyższą, uosabiającą siłę narodu; widziano w nich pomniejszą szlachtę lub sąsiadów.

Właściwie tylko jeden nurt romantyczny naprawdę chciał pracować na rzecz przezwyciężenia separacji, chciał uratować więź społeczną wypracowaną przez system agrarny i ugruntowaną przez chrześcijaństwo. Dla racjonalistów kontynuujących myśl Oświecenia separacja była przede wszystkim separacją polityczną i ekonomiczną, dzieliła na tych, którzy mieli dostęp do władzy i tych, którzy tego dostępu nie mieli; na tych, co byli właścicielami i tych, którzy będąc czynszowymi dzierżawcami, mogli ewentualnie startować jako przyszli właściciele ziemi w momencie, kiedy wykupią dzierżawioną ziemię.

Coraz bardziej widoczna separacja chłopów i szlachty wymagała zdefiniowania na nowo ich ról społecznych. Przede wszystkim należało znaleźć odpowiedź na pytania: czym jest szlachecka cnota, jakimi wartościami powinien kierować się szlachcic? Odpowiedź: być dobrym gospodarzem i obywatelem, który zna swe „powinności i należytości” (prawa i obowiązki), jaką dały doświadczenia Sejmu Czteroletniego i dyskusja z przełomu wieków nad kwestią włościańską okazała się niewystarczająca, ponieważ znowu powracało rycerskie wezwanie:





bić się o ojczyznę. Szlachcic miał być obywatelem i rycerzem, a także gospodarzem. Pokazanie nowoczesnego wizerunku gospodarza–rycerza wymagało przewartościowania dotychczasowych przemyśleń. Dyskusja nad kwestią włościańską pokazała, że i pan, i chłop zyskają na wprowadzeniu nowych stosunków na wsi, chwalono i separację, i korzyści wynikające z niej dla obydwu stron. Zdaniem oświeceniowej większości pieniądz miał oddzielić pana i chłopą, a jednocześnie sprzyjać kształtowaniu się postaw gospodarskich, sprzyjać usamodzielnieniu się chłopą, bogaceniu się obu stron. Oświeceniowi myśliciele dobitnie stwierdzali, że postawy obywatelskie będą kształtować się spontanicznie, a jedynym koniecznym rekwizytem potrzebnym do uobywatelnienia włościan będzie przyszła własność.

Plan Kołłątaja, zakładający uczynienie z Polski kraju obywateli–właścicieli, wymagał czasu, co najmniej kilku pokoleń, ale okazało się, że tego czasu nie ma. Obie strony, chłop i pan, nie były jeszcze wystarczająco przygotowane na zmiany. W takiej sytuacji bardzo ważnym stał się problem wartości wyższych i ich związku z codziennością. Problem ten dodatkowo wzmacniała konieczność pozyskania zwolenników dla sprawy niepodległości Polski. Powstanie listopadowe, mimo klęski, pokazało siłę szlachty i jej determinację. Trwający rok opór uzmysłowił, jak niewiele brakowało do zwycięstwa. Panujące nastroje, podsycane przez kulturę romantyzmu, sprzyjały apelowaniu do honoru szlachty, sprzyjały mówieniu o konieczności poświęcenia, o konieczności ponoszenia strat materialnych w imię wartości najwyższej – ojczyzny. Zatem w dyskusji pojawiło się miejsce dla nowych wartości. Tak oto do polskiej literatury i publicystyki wkroczyły nowe kategorie, nieobecne w dyskusjach krajów rozwiniętych. Były nimi, mające niewiele wspólnego z kapitałem i pieniądzem, poświęcenie i braterstwo.

Najważniejszym myślicielem polskim okresu między klęską powstania listopadowego a Wiosną Ludów był, ciągle jeszcze niedoceniany, Henryk Kamieński. Pisał dla pana i dla chłopą. Dla szlachty przeznaczone były *Filozofia ekonomii materialnej ludzkiego społeczeństwa* (1843) oraz *O prawdach żywotnych narodu polskiego* (1844); do chłopą zaś *Katechizm demokratyczny* (1845). Apelowal do rozsądku (*Prawdy żywotne*), rozumu i uczuć wyższych (*Filozofia ekonomii*) pana, pokazywał ważność ojczyzny oraz umiejętnie łączył budzenie uczuć patriotycznych z poprawą sytuacji ekonomicznej chłopą (*Katechizm demokratyczny*).

Myślenie Kamieńskiego było zdeterminowane przez jedną tezę, szczególnie widoczną w jego pamiętnikach, że należy za wszelką cenę odzyskać ojczyznę. Z tezy tej wysnuł wniosek, że podstawową pracą, jaką należy wykonać na rzecz Polski, jest modernizacja społeczeństwa. Aby unowocześnić społeczeństwo polskie, należy nauczyć jego członków widzenia własnych celów materialnych i przekonać do myślenia, że bogactwo każdego z nich zależy od wzajemnej ko-



operacji. W gospodarce, w której kooperują bogaty pan z bogatym chłopem, praca jest wydajna, zasięg rynku duży, a kraj z biegiem czasu nie tylko się bogaci, ale i wzrasta duchowo. Taką sekwencję dziejów przedstawił w *Filozofii ekonomii*, gdzie wyzwolona praca, wspomagana własnością prywatną, bogaci ludzi i prowadzi ich w wyższy duchowo świat.

Z pewnością zdawał sobie sprawę, że jego wizja oznacza pracę przez pokolenia i w tym pozornie nie wykraczał poza plan Kołłątaja. Ale oprócz duszy ekonomisty miał on, podobnie jak Marks, duszę rewolucjonisty. Rewolucjonista kazał mu wierzyć w moc powstania, w siłę sprawczą wojskowego nakazu uwłaszczenia chłopów i przyspieszonego wprowadzenia Polski na tory cywilizacji materialnej. Osobowość rewolucjonisty spowodowała, że słowem wytrychem dla Kamińskiego stało się „braterstwo”. Słowu, kojarzącemu się wówczas z bracią szlachecką, zapragnął nadać nowy sens. Cykl dziejów był dla niego, bardzo podobnie jak dla Marksa, podążaniem od wspólnoty agrarnej, przez wspólnotę materialną, do wspólnoty duchowej „ludzi powołania”. Inaczej mówiąc, cykl dziejów prowadził przez dobrobyt materialny do dobrobytu duchowego. Braterstwo po drodze zmieniało znaczenie: początkowo dotyczyło całego ludu, potem jedynie elity szlacheckiej, by następnie zamienić się w pełnię braterstwa. Szczególnie interesowali go ludzie myślący podobnie jak on, nazywał ich „ludźmi powołania”, przeznaczył im rolę elity społecznej pracującej na rzecz zbliżenia chłopów i szlachty, zdolnej stworzyć nie tylko nową Polskę, ale i całkiem nową cywilizacyjną jakość.

Widział w nich nowoczesnych apostołów. Zaproponował nawet na określenie ich działalności słowo „apostolić”. Możemy stwierdzić, że Kamiński był pierwszym myślicielem polskim, który wypracował plan działania dla inteligencji, widząc w niej pionierów modernizacji, których powołaniem było działanie społeczne na rzecz braterstwa przez pokazywanie innym, zarówno panom, jak i chłopom, jak się wzbogacić.

Paradoksem w jego myśleniu był fakt, że ludzie niemotywowani przez swój interes ekonomiczny, czyli „ludzie powołania”, mieli zaprowadzić warunki dla gospodarczego rozwoju. Był to paradoks pozorny. W polskiej rzeczywistości, bez choćby częściowej czynszowej lub uwłaszczeniowej reformy, trudno byłoby przestawić gospodarkę agrarną (z jej dążeniem do autarkii) na gospodarkę industrialną (z jej dążeniem do zysku). Praca edukacyjna także nie mogła przynieść natychmiastowych rezultatów. Zatem elita, owi „ludzie powołania”, otrzymali od Kamińskiego zaszyfrowane podwójne zadanie: pracy na rzecz uświadomienia szlachty i chłopów oraz przygotowania powstania. Nie wiem, czy Kamiński uznał, że patriotyzm elity oraz wizja bogacenia się w niepodległej Polsce to warunki wystarczające dla powodzenia powstania, ale wiem na pewno, że nie znalazł nic więcej, bo i nie mógł znaleźć.



Autor *Filozofii ekonomii* wyróżnił trzy rodzaje świadomości ludzkiej; pierwszy, doskonały, to owa elita „apostolska”; drugi to „ludzie interesu” motywowani ekonomicznie i zainteresowani poprawą swej sytuacji materialnej; i trzeci, czyli ludzie o ograniczonej świadomości własnego interesu. Tym „gatunkom” świadomości odpowiadały kolejno: elita społeczna, szlachta i chłopci. Żeby odzyskać ojczyznę, należało stworzyć całkiem nowe społeczeństwo, które chciałoby żyć w dobrobycie i byłoby przekonane, że ten dobrobyt zapewni mu tylko własne państwo. Dokonać tego miała elita.

Wydaje się, że na widzeniu świata przez Kamieńskiego zaważyły przede wszystkim dwa porządki społeczne: duchowy i materialny – wyznaczone przez wartości wyższe i wartości związane z życiem gospodarczym. Dobrze urządzony porządek materialny daje ekonomiczne bezpieczeństwo, nie tylko w sensie przeżycia, ale także w sensie dobrobytu; oznacza dobrobyt „materialny” całego narodu, oznacza zaspokojenie jego potrzeb konsumpcyjnych. Porządek, który Kamieński nazywa „wyższym”, oznacza porządek wielkich wartości wyznaczanych przez braterstwo, i dotyczy „ludzi powołania”. Ten wyższy porządek jest porządkiem wzorcowym, ideałem. Niemniej ten ideał jest osiągalny na ziemi, choć niekoniecznie przez wszystkich. „Ludzie powołania” powinni podążać drogą cnoty, drogą, z której zбочyła niemała część braci szlacheckiej.

Myślenie Kamieńskiego zaowocowało tym, że *Filozofia ekonomii* stała się przede wszystkim analizą związku zachodzącego między braterstwem a gospodarką. Widzi on braterstwo jako wielowymiarową i historyczną instytucję społeczną. Po pierwsze, braterstwo jest dla niego przewyżczeniem zacofania gospodarczego, walką z nędzą. Po drugie, braterstwo jest braterstwem „ludzi powołania”, urzeczywistnieniem prawa rządzącego cywilizacją ludzką, prawa „jedności między ludźmi”. Pierwszy rodzaj braterstwa jest braterstwem niższego rzędu, jest to braterstwo „ludzi interesu”, nie do końca świadomych istoty kooperacji społecznej, szukających satysfakcji w wyższych dochodach. Drugi rodzaj, braterstwo „ludzi powołania”, dotyczy osób świadomych swej pracy na rzecz społeczeństwa i znajdujących w tej pracy radość.

### **Braterstwo „ludzi interesu”**

Kamieński analizuje gospodarkę, używając romantycznych narzędzi. W jego rozumieniu gospodarki dużą rolę odgrywają filozofia oraz – rozpowszechnione, a nawet nadużywane w romantyzmie – pojęcie absolutu. Najprościej mówiąc, absolut jest dla Kamieńskiego tym, czym dla współczesnego ekonomisty jest idealny model – służy do porównywania ze światem realnym, lepszemu rozumienia go, a także obnażania jego wad. Współczesny ekonomista traktuje model jak obojętną abstrakcję. W przypadku autora *Filozofii ekonomii* nie ma mowy





o obojętności. Absolut uosabia – wedle Kamińskiego – wolę Boga Stworzyciela, Boga, który w swoim zamyśle stworzył taki samoczynny układ będący „zarodem żywotnym wszechrzeczy” (FE13), który drogą ewolucyjną zmierza do realizacji krainy dobrobytu dla wszystkich ludzi. Pierwszym etapem realizacji tego projektu jest „materialny” dobrobyt, rozumiany jako przezwycięzenie nędzy i osiągnięcie bezpieczeństwa ekonomicznego. W drugim z kolei etapie ludzkość będzie pracować nad zdobyciem bezpieczeństwa duchowego. Ludzie i poszczególne społeczeństwa w różnym stopniu realizują absolut: jedni są zaangażowani bardziej w świecie materii, drudzy w świecie moralności, choć wszystkie społeczeństwa i narody znajdują się w stadium realizacji pierwszego etapu rozwoju ludzkości.

Twórczość stanowi formę działania absolutu. Za jej sprawą absolut zmienia się zewnętrznie, przybywa dóbr produkowanych przez ludzi, przybywa także wartości duchowych. Absolut materializuje się w postaci twórczości ludzkiej. Jednak nie wszystko, co człowiek wytworzy, zasługuje na miano twórczości. Twórczość charakteryzuje jedna stała cecha, mianowicie postęp. Właściwie Kamiński używa tych dwóch pojęć zamiennie. Jeśli mamy do czynienia ze zmianą materialnej formy absolutu, to znaczy, że jesteśmy świadkami i twórczości, i postępu.

Motto *Filozofii ekonomii* brzmi: „[...] po ludzku być – duchowo żyć – to postępować. Postęp to życie”. Bycie człowiekiem – według Kamińskiego – oznacza konieczność bycia jednostką twórczą, w sposób świadomy uczestniczącą w procesie postępu. Kiedy i gdzie stajemy się tymi jednostkami? Przede wszystkim proces ten widoczny jest w historii. Historia tworzy miejsce dla realizacji twórczości ludzkiej, dla urzeczywistniania się absolutu. Jesteśmy w stanie zidentyfikować kolejność stadiów absolutu, ponieważ celem absolutu jest osiągnięcie „jedności między ludźmi”. Właściwie każdorazowo możemy dokonać oceny instytucji lub innego produktu ludzkiego, czy służy on zacieśnieniu więzi społecznej, czy też przeszkadza w procesie realizacji absolutu i jednoczeniu się społeczeństwa.

Ekonomicznym wymiarem absolutu w systemie Kamińskiego jest własność. Własność pełni centralną rolę w jego systemie ekonomii materialnej. Rozważa ją w dwóch aspektach, jako własność „powszechną” i własność „pojedynczą”. Pierwsza służy do oznaczenia dochodu narodowego, druga jest „własnością prywatną”. Definicje te podkreślają aspekt społeczny własności. Własność tworzymy wspólnie („cechą każdej społeczności jest, że człowiek zdobywa zbiorowo”, FE71). Kamiński pokazuje funkcję własności w podobny sposób jak czynimy to obecnie. Struktura własności w obrębie danego społeczeństwa odsłania nie tylko możliwość dostępu do zasobów i dóbr, ale także przesądza o strukturze społecznej („treść wewnętrzna układu społeczeństwa”, FE71). Własność się „zdobywa”, stanowi ona „wszystko, co człowiek pracą na otaczającej go materii zdobędzie i do swojego użytku obróci i przekształci” (FE71). W miarę rozwoju cywilizacji





własność coraz wyraźniej przybiera postać prawa w sferze podziału. „Własność jest to rzeczywiste prawo do podziału powszechnego bogactwa. Wszystko, co w danym czasie stanowi prawo do udziału powszechnego bogactwa, jest własnością” (FE73).

Forma własności się zmienia. Kamieński pisze o własności, którą uzurpował sobie człowiek silniejszy fizycznie, o „własności człowieka nad człowiekiem”, jako o formach przeszłych, „właściwych czasom przedchrześcijańskim”. Wskazuje na nowe formy własności, wymienia własność literacką i własność wynalazku (FE72). Niemniej zawsze istota własności pozostaje niezmienna, „bo własność jest zawsze wyrażeniem stopnia jedności między ludźmi, czyli wyrażeniem i treścią wewnętrznego społecznego układu” (FE73).

Stąd własność „jest to stosunek człowieka do człowieka, nie zaś człowieka do rzeczy” (FE75). Takie absolutystyczne ujęcie własności, jako zewnętrznego wyrazu prawa absolutu, czyni z tej instytucji społecznej „rzecz czysto duchową” (FE75). W związku z tym stwierdzeniem Kamieński wprowadza dodatkowe pojęcie „użytkowania”, rozumianego jako konsumpcja i definiowanego jako „rzecz czysto materialna” (F75).

Własność jest czymś, co umożliwia człowiekowi panowanie nad materią; „jest to środek wyswobodzenia od materii; co więcej, jest to jedyny środek utrzymywania swojej istoty [...] Własność więc jest to sposób do życia [...] jest to usamowolnienie ducha, jest to potęga” (FE76-77). Potęga własności przejawia się w jej roli scalającej społeczeństwo i w roli bodźca do pracy.

Człowiek nie może zaspokoić swoich potrzeb poza społeczeństwem i poza własnością. To własność daje mu „prawo użytkowania” (prawo do konsumpcji), to własność nie tylko pozwala mu na przeżycie, ale stanowi także pozytywny bodziec wyzwalający energię. Im więcej ludzi jest właścicielami, tym społeczeństwo jest bogatsze i bardziej zaawansowane w „materialnym rozwoju”. Wynika stąd, że to własność dał nam Bóg jako oręż do walki z nędzą. Zasobne państwo to państwo jednoczące właścicieli, których interes indywidualny jest zgodny z interesem społecznym.

Co jest tutaj wyraźnie widoczne, to fakt, że Kamieński nie akcentuje wywodu Adama Smitha, jak to interes indywidualny zmienia się w interes publiczny, choć jednostki nie są świadome tego procesu. Zna to rozumowanie, daje temu wyraz w analizie „człowieka interesu” i „człowieka powołania” (FE315). Nie interesuje go fakt istnienia niewidzialnej ręki, ponieważ w polskiej rzeczywistości trudno dostrzec jej działanie – przecież i szlachta, i chłopci są biedni. Mocniej natomiast podkreśla stymulującą rolę własności, ujmując ją jako „sprężynę” (FE77) katapultującą w dobrobyt.





### Braterstwo duchowe

Jest z pewnością braterstwem wyższym niżli braterstwo ekonomiczne. Oznacza przecież nie tylko zgodność interesów prywatnych z celem społecznym, ale także wyznawanie tych samych wartości. Kamiński już nie mówi o komplementarności interesu społecznego i prywatnego. W braterstwie duchowym oba interesy są identyczne. Zarówno indywiduum, jak i społeczeństwo mają te same cele. Zbieżność interesu jednostki i interesu ogółu gwarantuje działanie na rzecz absolutu, na rzecz postępu, na rzecz dobrobytu wszystkich członków społeczeństwa. Postęp w sferze materialnej zależy od jedności między ludźmi, a jedność od zbieżności interesów, zaś „skalą probierczą” (FE84) tego postępu jest forma własności.

Forma własności jest miarą postępu i realizacji absolutu. Kamiński daje racjonalny wywód o proveniencji młodoheglowskiej, mający na celu udowodnienie, że zmiana formy własności jest oznaką postępu, a postęp mierzy się wzrostem jedności między ludźmi. W świetle tego wyводу uwłaszczenie włościan jest krokiem milowym na drodze do absolutu. Posiadanie ziemi zbliża pozycję chłopą do pozycji pana, wzmacnia więzy braterstwa we wspólnocie wiejskiej, daje świadomość własnego interesu. Jest też zgodne z wartościami głoszonymi przez religię chrześcijańską.

Dużą część odnośnej wypowiedzi zajmuje analiza niesprawiedliwości. Definiuje ją jako czyny przeciwko własności jako zasadzie absolutu. Winna tym czynom jest „żądza własności” (FE79) – „kiedy można [...] odbiera biednemu zarobek [...], kiedy nie wynagradza krwawej jego pracy, kiedy nad nim wyłączność (monopol) rozciąga – żądza własności” (FE79). Kamiński epatuje opisami stosunków na wsi polskiej, pokazuje je jako największą zbrodnię przeciw ludzkości, bo wymierzoną w postęp, zakłócającą rozwój materialny, odbierającą możliwość duchowego doskonalenia się. O rozboju, kradzieży czy oszustwie jako czynach wymierzonych we własność – wspomina mimochodem. Udowadnia, że niesprawiedliwość wiejska jest formą wyzysku, formą przestarzałą, właściwą dawnym epokom. Żyjemy w nowej epoce, poznaliśmy działanie własności, która niesie dobrobyt i jedność między ludźmi i ta świadomość powinna wyzwolić w czytelnikach „ludzi powołania”.

Człowiek interesu przyczynia się do wzrostu dobrobytu społecznego, niemniej jest to dla niego tylko „środek do dopięcia swojego pojedynczego dobra, nie zaś cel najwyższy” (FE315). Dobrze rozumiany interes służy rozwojowi ekonomicznemu, ale też tylko do niego się ogranicza. Takie społeczeństwo jest podobne do „współki kupieckiej” i obca mu jest „wznioślejsza idea braterstwa” (FE315). To społeczeństwo kalkuluje i nie wykracza poza indywidualny interes (FE316). Naprawdę na rzecz społeczeństwa pracują tylko „ludzie powołania”, a *ich praca* „jest niesiona w czystej ofiarze dla ludzkości” (FE317). Ludzie



ci kierują się szlachetnymi pobudkami, nie oczekując zapłaty za swe starania. W „społeczeństwie powołania” „większym szczęściem byłoby oddawać się pracy, aniżeli z niej pożytkować” [mieć wynagrodzenie, FE320 – J. R.). Kamieński w pełni zdaje sobie sprawę z tego, że ta wizja jest jeszcze bardzo odległa, zwłaszcza w przypadku Polski. „Społeczeństwo powołania” może stanowić cel, ale jest to cel odległy i nie można teraz dążyć do jego realizacji, nie można – jak mówi Kamieński – „budować na powietrzu” (FE325). Braterstwo ducha jest wyobrażalne, natomiast nie można go jeszcze urzeczywistnić.

\*\*\*

Polska filozofia romantyczna zapagnęła wyjść poza Kartezjańskie i Heglowskie *cogito*, które w myśleniu znajdowało afirmację istnienia i do tej kategorii ograniczało najważniejszy wysiłek intelektualny. Szczególnie młodohegliści, a następnie przedstawiciele tak zwanego nurtu filozofii twórczości, próbowali znaleźć powiązanie pomiędzy dwoma ważnymi sferami ludzkiego działania: myśleniem i realną rzeczywistością. Ważną rolę spełnili tutaj filozofowie polscy, zwłaszcza August Cieszkowski z jego *Prolegomenami do historii*. Najbardziej oryginalne rozwiązanie zaproponował Henryk Kamieński, który wzywając na pomoc wszystkie idee zachodniego świata, zapagnął pokazać i teraźniejszość, i przyszłość świata, aby na tym tle lepiej sprecyzować zadania dla Polski.

Wystąpił on z syntetycznym programem, który łączył wszystkie postulaty wypracowane w trakcie dyskusji, gdzie preferencje dotyczyły powiązania idei liberalnych z romantyczną wizją braterstwa wszystkich ludzi. W ślad za sarmatyzmem, mówiącym o naturalnym przywództwie szlachty, zaoferował szlachcie przywództwo w sferze wartości: najlepsi z nich mieli się całkowicie poświęcić dla ogółu, krzewiąc ideę „jedności między ludźmi”. Za nurtem oświeconym chwalił „człowieka interesu” za jego inwencję. Wreszcie, za romantykami głosił pochwałę „powołania” będącego działaniem na rzecz braterstwa.

Nie przeciwstawiał sobie interesu i powołania; interes interpretował jako środek do osiągnięcia dobrobytu przez jednostkę, powodujący, że działa ona także, choć nieświadomie, na rzecz dobrobytu wszystkich. Powołanie było dlań świadomym działaniem na rzecz społeczeństwa. Pokazał przyszłość jako przejście od feudalnej komplementarności pana i chłopca do atomistycznego „człowieka interesu” i homogenicznych „ludzi powołania”. Sformułował program działania, który podejmie „klasa umysłowa”, czyli inteligencja w przyszłym pokoleniu.

Rozwinięta Europa nasącała ideami liberalnymi myślenie konserwatywne i socjalistyczne, była też jednocześnie konkretna, posługiwała się statystyką i opisywała realne zdarzenia.



## BRATERSTWO I EKONOMIA. HENRYK KAMIEŃSKI

Zacofana Europa szukała ratunku w paternalistycznym myśleniu o silnym władcy, który przeprowadzi reformy. Nieposiadająca struktur państwowych Polska mogła tylko myśleć o zmianie postaw szlacheckich.

Mała uwaga na zakończenie: w I połowie XIX wieku Polacy stanęli przed podobnym zadaniem co i obecnie. Teraz wyzwania stawiają nam transformacja i epoka informacji, odsyłając w przeszłość klasę robotniczą; wtedy do drzwi pukała epoka industrialna. Jednak zabrakło poważnej dyskusji. Podejmujemy tematy doraźne. W kwestiach wielkich widać wyraźny kompleks prowincjusza, który przejmuje wizje proponowane przez centrum. Polski romantyzm nie miał takich kompleksów.





## **CZĘŚĆ DRUGA**

### **Uczenie się organizacji i społeczeństwa**





*Janusz Ziarko*

## **Spółeczny konstruktywizm jako perspektywa rozwoju organizacyjnego uczenia się**

### **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje chcą i muszą systematycznie doskonalić swoje modele uczenia się po to, by rozwijać intelektualny kapitał: pracowniczy, strukturalny, rynkowy; by tworzyć warunki integracji wiedzy, zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. Konsekwencją jest pytanie: jak powinien być zorganizowany proces jednostkowego i organizacyjnego uczenia się, by, z jednej strony, zapewnić odpowiedni transfer wiedzy do pracowników i motywować ich do dzielenia się z innymi własnymi doświadczeniami, wiedzą i wypracowanymi rozwiązaniami, z drugiej zaś, wywoływać działania ukierunkowane na zupełnie nowe źródła pozyskiwania wiedzy, na tworzenie efektywnych środowisk jej transferu.

Pomocnymi dla takiej organizacji uczenia się mogą być założenia społecznego konstruktywizmu. Osadzony w poznawczej koncepcji człowieka konstruktywizm zakłada, że nauczanie–uczenie się jest dużo bardziej efektywne, gdy opiera się na tworzeniu czy konstruowaniu w interakcjach społecznych czegoś, czego inni ludzie mogliby doświadczyć.

Pochodząca stąd wiedza nie jest ujmowana jako odwzorowanie rzeczywistości obiektywnej, ale jako rezultat percepcji budującej subiektywne rozumienie poznawanych zjawisk.





Podstawą wyjściową rozważań jest teza, że badanie i poznawanie cech charakteryzujących współczesną erę informacji i wiedzy stanowi istotny warunek mogący nam pomóc w tworzeniu i zrozumieniu nowych wizerunków opisujących działania organizacji. Obserwowane przeobrażenia analizować należy w kilku komplementarnych płaszczyznach: społeczno-kulturowej, społeczno-technicznej, społeczno-ekonomicznej, naukowej i organizacyjnej. Wysiłki poznawcze koncentrowane winny być, między innymi, na<sup>1</sup>:

- rozwijaniu i kształtowaniu inteligencji społeczno-kulturowej i mądrości ludzkiej, po to, aby nadawać właściwy kierunek rozwojowi i postępowi technologicznemu,
- budowaniu strategicznej roli wiedzy teoretycznej jako podstawy rozwoju technologicznego. Sfera społeczno-techniczna, a szczególnie technologie społeczne są kształtowane przez technologie intelektualne,
- czynieniu z informacji i wiedzy wyróżniających cech ekonomii, znajdujących swój wyraz w zastępowaniu, w sferze społeczno-ekonomicznej, teorii wartości opartej na pracy przez teorie wartości, które oparte są na wiedzy,
- integrowaniu nauki i technologii, w wyniku czego problemy i metody nauki stają się problemami i metodami technologii, a projekty ich rozwiązywania oparte na badaniach dyscyplinowych wykorzystują wiedzę i technologie intelektualne,
- czynieniu organizacji bytami elastycznymi, opartymi na umiejętności organizacyjnego uczenia się, podatnymi na stałe organizacyjne projekty i przeprojektowania.

Artykuł poświęcony jest problematyce uczenia się zachodzącego w organizacji, w którym zwrócono uwagę na niektóre uwarunkowania związane z ideami konstrukcjonizmu mogące sprzyjać rozwojowi tej sfery organizacyjnego życia.

### **Ku kulturze organizacji uczącej się**

Tradycyjnie przez kulturę organizacyjną rozumiemy system podzielanych przez członków organizacji znaczeń i wartości, norm i reguł postępowania, które wpływają na ich zachowania w organizacji. Przy tym uważa się, że preferowanie w organizacji norm tradycyjnie ujmowanej kultury organizacyjnej sprzyja zachowaniom adaptacyjnym, które raczej skłaniają się do powielania sprawdzonych form i metod działania, do ich umacniania. Ekspozowane tu są statyczne wymiary kultury organizacyjnej, nieuwzględniające dynamiki zdarzeń oddziałujących na organizację. Taka adaptacyjna opcja kultury organizacyjnej podtrzymuje i ugruntowuje zakresy pojęciowe znanych i praktykowanych form

<sup>1</sup> B. H. Banathy, *Projektowanie systemów edukacji. Podróż w przyszłość*, Wrocław 1994, s. 73–79.



i metod działania, wspiera zachowania zarówno gwarantujące wykonanie zadań, jak i zapewniające ludziom poczucie bezpieczeństwa. Jej kształtowanie wyraża się próbami tworzenia w organizacjach „uniwersalnych” modeli kultury organizacyjnej. Ta „uniwersalność” zakłada, z jednej strony, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: które z obowiązujących wartości i ich manifestacji w postaci wzorców zachowań i sformalizowanych procesów umożliwiają sprostanie wymaganiom otoczenia; z drugiej zaś, dążenie do standaryzacji działań skierowanych na osiągnięcie pożądaných efektów<sup>2</sup>. Nie zawsze i niekoniecznie tak postrzegana i budowana kultura organizacyjna sprawczo wpływać będzie na osiągnięcie rynkowych sukcesów.

Dzisiaj zmierzać należy w kierunku budowania kultur organizacyjnych określanych mianem „kultur uczących się”<sup>3</sup>, a więc takich, które umożliwiają szybkie tworzenie narzędzi kreujących zachowania organizacyjne, mogące sprostać coraz bardziej wymagającemu otoczeniu. Problem sprowadza się zatem do pytania: jak przekształcić tradycyjną organizację w organizację uczącą się? Precyzując go, zapytamy: jak budować zręby i dalej rozwijać kulturę uczącą się, a więc kulturę, w której wiedza przepływałaby swobodnie pomiędzy pracownikami, a każdy z nich chętnie by się nią dzielił. Odpowiedzi na to pytanie poszukiwać możemy prezentując walory konstruktywistycznej opcji kultury organizacyjnej, alternatywnej do opcji adaptacyjnej.

Opcja konstruktywistyczna kultury organizacyjnej zakłada zdecydowanie szersze jej rozumienie. Nie tylko więc jako system podzielanych znaczeń i wartości, norm i reguł, ale także i przede wszystkim jako „proces nadawania znaczeń, negocjowania i renegocjowania norm i wartości, orientujących działania aktorów organizacyjnych”<sup>4</sup>. Paradygmat filozoficzny tej opcji – konstruktywizm, stanowi tutaj podstawę czynienia założeń, które mogą kierunkować działania kreujące zręby tej kultury. Kluczowe elementy i wartości tego paradygmatu widziane z perspektywy kultur uczących się to:

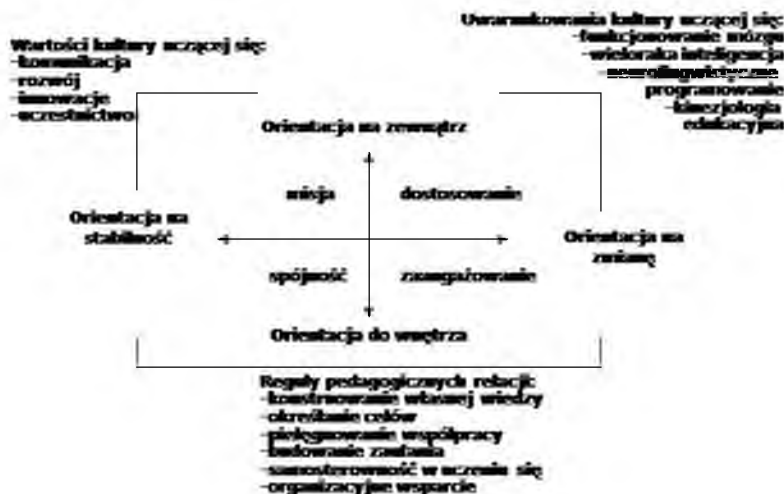
- komunikacja, rozwój, innowacje, uczestnictwo – związane z procesami edukacyjnymi,
- orientacje skierowane na: zewnątrz i do wnętrza organizacji, a także ukierunkowane na stabilność i zmianę – ujmujące odmienne aspekty funkcjonowania organizacji, takie jak: misja, spójność, dostosowanie, zaangażowanie (rys. 1).

<sup>2</sup> J. Gładysz-Jakubik, K. Stoińska, *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Warszawa 2003, s. 93–108.

<sup>3</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacyjnym*, Warszawa 1998, s. 100 i n.

<sup>4</sup> J. Gładysz-Jakubik, K. Stoińska, *op. cit.*, s. 106.

Rys. 1. Model kultury organizacyjnej organizacji uczącej się



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Gładysz-Jakubik, K. Stoińska, *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Warszawa 2003, s. 107.

- tworzenie organizacyjnych warunków dla rozwoju kultur uczących się bazować winno na wykorzystywaniu naturalnych preferencji człowieka związanych z istotą i uwarunkowaniami ludzkich procesów intelektualnych.

Wiąże się to z potrzebą uwzględniania w organizowaniu warunków do uczenia się danych naukowych płynących z czterech głównych obszarów wiedzy o funkcjonowaniu mózgu i procesach uczenia się; są to<sup>5</sup>:

- neurologiczne badania mózgu, prowadzone przez Rogera Sperry'ego i Roberta Orsteina, którzy wyjaśnili funkcjonowanie półkul mózgowych i określili ich funkcje.

Dominująca lewa półkula (logika, zbiory, słowa, liczby, kolejność, liniowość, analiza) sprawia, że jesteśmy w myśleniu i działaniu bardziej logiczni, zaś dominacja prawej (rytm, wyobraźnia, sen na jawie, barwa, wymiary, relacje przestrzenne, synteza) powoduje, że jesteśmy bardziej holistyczni, całościowi. Wyniki ich badań wskazują na wzorce podstawowej percepcji człowieka oraz wzorce jego reakcji na stres, które wyznaczają wzorce zachowania w sytuacjach trudnych i nowych,

<sup>5</sup> *Kampania na rzecz uczenia się. Wstępne informacje*, [w:] *Trendy. Uczenie się w XXI wieku*, „Internetowy magazyn CODN” 2006, nr 1(5), s. 5–17.

– teoria inteligencji wielorakiej, której twórcą jest Howard Gardnem – specjalista z dziedzin psychologii kognitywnej i psychologii uczenia się. Informuje nas, że każdy organizacyjny problem jest ważny, ale nie równie ważny dla każdego pracownika. Mówi, że każdy problem rozwiązywany w organizacji można i należy traktować wielointeligentnie. Wskazuje, że niektóre inteligencje w organizacjach są preferowane (np. inteligencja matematyczno-logiczna), ale większość inteligencji jest dyskryminowana (np. inteligencja interpersonalna czy intrapersonalna) lub pomijana (np. inteligencja muzyczna),

– neurolingwistyczne programowanie, którego twórcy – Richard Bandler i John Grinder – zajmują się konstruowaniem i badaniem modeli komunikacji i działania, dążąc do ich doskonałości.

Wskazują na szczególnie inspirujące w uczeniu się: 1) koncepcje systemów reprezentacyjnych, czyli jak obraz świata tworzą wzrokowcy, słuchowcy, kinestetycy; 2) koncepcje osobistych map świata i filtrów percepcyjnych; 3) rozróżnienie między komunikacją werbalną i niewerbalną; 4) metodologie modelowania zmian; 5) modele rozwoju – od nieświadomej niekompetencji do nieświadomej kompetencji,

• kinezylogia edukacyjna, autorstwa Paula E. Dennisona, twórcy holistycznego kierunku wiedzy o człowieku. Metoda ta wspiera uczenie się poprzez wykorzystanie naturalnych czynności ruchowych. To przede wszystkim „gimnastyka mózgu” pozwalająca osobie uczącej się na samokierowanie swoją nauką, kroczenie własną drogą i budowanie własnej godności poprzez kreowanie zręczności. Konstrukttywizm społeczny zakłada, że kultury uczące się konstruuja swoją wiedzę, budują swoje własne znaczenia dla wszystkiego, co jest nowe, korygują znaczenia dla wszystkiego, co się zmienia, a organizacja pomaga uczącym się w konstruowaniu indywidualnej i organizacyjnej wiedzy. Realizacja postulatów konstrukttywizmu społecznego, w odniesieniu do kultur uczących się, potrzebuje nowych reguł pedagogicznych relacji, a przede wszystkim<sup>6</sup>:

- aktywności własnej i wspólnej oraz sprzyjających warunków do jej rozwijania,
- konstruowania własnej wiedzy i własnych znaczeń oraz dzielenia się nimi i uzgadniania ich z partnerami,
- określania celów, ku którym się zmierza i dla realizacji których potrzebna jest nowa wiedza,
- pielęgnowania współpracy, budowania zaufania pomagającego dzielić się wiedzą, rozwijania chęci poprawiania wyników,
- samosterowności w uczeniu się, gdzie każdy odpowiada za własną naukę i za ocenę własnych osiągnięć,
- organizacyjnego wsparcia, które obejmuje materialne i emocjonalne czynniki tworzące atmosferę nauki.

<sup>6</sup> J. Scholtes, *Filozofia nowego paradygmatu nauczania*, [w:] *Trendy...*, s. 17–18.



Kultury uczące się wymagają więc przewartościowania niektórych tradycyjnie rozumianych pojęć takich, jak np. uczenie się człowieka (to: poszukiwanie informacji, gromadzenie wiadomości, porządkowanie wiedzy, kształtowanie umiejętności, nawyków, kompetencji, nabywanie doświadczeń, opinii, przekonań, postaw), zupełnie nowych form zabezpieczenia logistycznego (np. dostęp do sieci informacyjnych i sprzętu umożliwiającego operacje na danych), zarządzania czasem (np. indywidualny tok uczenia się) i ewaluacji osiągnięć (np. pomiar efektów końcowych w odniesieniu do różnych modeli oceniania). Potrzebują nowych źródeł informacji, doskonalszych form współpracy i refleksji nad tym, co i jak dotąd robiono i jakie są tego efekty.

### **Konstruktywistyczne rozwiązanie organizacyjnego uczenia się**

Konstruktywizm rozumiany przez swoich twórców, czyli J. Piageta, J. Deweya, L. S. Wygotsky'ego, J. S. Brunera, jako teoria wiedzy, poznawania i uczenia się zakłada, że:

- wiedza jest konstrukcją budowaną przez podmiot poznający, którym mogą być jednostka, grupa, społeczność, w dynamicznych interakcjach z otaczającym światem,
- na konstrukcję, jaką jest wiedza, składają się fakty, zasady, teorie wywiezione z obserwowanych zjawisk, zdarzeń, procesów, umiejętności racjonalnego wykorzystania wiedzy, a także uczucia, znaczenia, interpretacje i nieustanne reinterpretacje,
- uczenie się jest procesem konstruowania i rekonstruowania modeli otaczającej rzeczywistości w drodze nieustannego negocjowania znaczeń w interakcjach z otoczeniem i samym sobą, za pośrednictwem języka i w języku,
- konstruktywne łączenie wcześniejszych doświadczeń z aktualnymi jest aktywnym, wielokierunkowym i bogatym w treści procesem angażującym porównywanie, wymianę i rekonstrukcję dotychczasowej wiedzy, umiejętności i postaw, gdzie refleksja i namysł są jego stałymi elementami.

Powyższe założenia wskazują, że dla konstruktywizmu naczelną zasadą wyjaśniającą istotę uczenia się jest zasada interakcji uczącego się z otoczeniem, czyli uznanie, że od bogactwa i jakości interakcji uczącego się podmiotu ze światem zewnętrznym uzależnione są konstruowane przez podmiot obrazy i modele oddające ten świat<sup>7</sup>. W organizacyjnym uczeniu się to bogactwo interakcji, które powinny rozwijać się w sferach społeczno-kulturowej, społeczno-technicznej, społeczno-ekonomicznej, naukowej, organizacyjnej i pomiędzy nimi, jest nieodzownym czynnikiem warunkującym efektywność uczenia się.

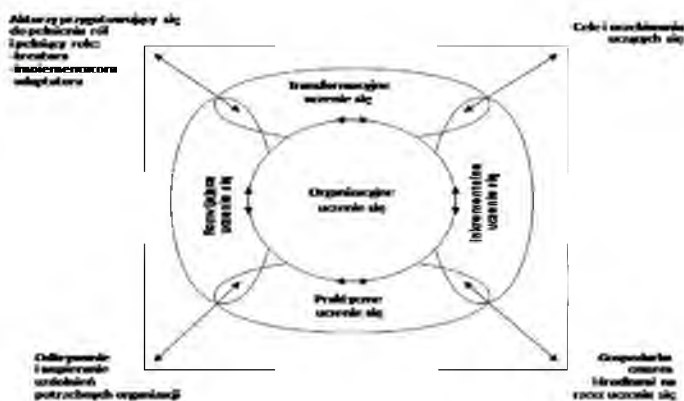
<sup>7</sup> J. Bałachowicz, *Konstruktywizm w teorii i praktyce edukacyjnej*, „Edukacja” 2003, nr 3, s. 23–27.



Nasuwa się tutaj pytanie: jakie ma być i na czym polegać ma to bogactwo interakcji podmiotów uczących się? We wzorcowej praktyce edukacyjnej organizacji uczącej się stałego rozwijania i promowania wymagają:

- nowe interakcje pomiędzy podmiotami uczącymi się. Rozwijają się one w toku pracy w grupach: 1) dyskusyjnych – przełamujących naturę istniejących modeli myślowych; 2) projektowych – generujących nowe modele myślowe; 3) wdrożeniowych – wprowadzających i testujących nowe modele myślowe; 4) inkrementalnych – doskonalących wprowadzone modele myślowe i przekonujące do ich stosowania,
- wzajemność i kooperacja w działaniach przygotowujących pracowników do pełnienia trojkiego rodzaju organizacyjnych ról: kreatora, implementatora, adaptatora. Pierwszy typ relacji – kreacyjnych, ma za zadanie uświadamiać istnienie potrzeby wprowadzania zmian i projektować usprawniające organizację rozwiązania. Drugi typ relacji – implementatorskich, to koncepcje i praktyki wdrażania nowości w organizacyjne życie. Trzeci typ relacji – adaptacyjnych, to przekonywanie do zmian i stabilizacja działania organizacji w nowej odsłonie,
- nowe metody aktywnego uczenia się, między innymi: transformacyjnego uczenia się, rozwijającego uczenia się, praktycznego uczenia się, inkrementalnego uczenia się (rys. 2). Opanowanie i rozwijanie w organizacji sieci edukacyjnych relacji skutkować powinno odkrywaniem nowych źródeł wiedzy i sposobów korzystania z tych źródeł, konstruowaniem jakościowo staranniejszej wiedzy i dzieleniem się nią z partnerami, a także wykorzystywaniu jej w realizacji bieżących celów i strategicznych wizji.

Rys. 2. Model organizacyjnego uczenia się



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Gładysz-Jakubik, K. Stoińska, *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian*, [w:] *Zarządzanie wiedzą...*, s. 104.



## Podsumowanie

W ujęciu konstruktywizmu uczenie się to nie tania transmisja informacji, którymi współczesny świat jest przesycony. Istotne w uczeniu się jest nabywanie umiejętności określania problemów w sposób przełamujący utarte schematy myślowe oraz wskazywanie wielokontekstowej wiedzy, która będzie przydatna w ich rozwiązaniu. Stąd uczenie organizacyjne widziane i praktykowane musi być nie jako transmisja informacji, ale jako konstruowanie i przekonstruowywanie wiedzy indywidualnej i organizacyjnej.

## Bibliografia

- Bałachowicz J., *Konstruktywizm w teorii i praktyce edukacyjnej*, „Edukacja” 2003, nr 3.
- Banathy B. H., *Projektowanie systemów edukacji. Podróże w przyszłość*, Wrocław 1994.
- Gładysz-Jakubik J., Stoińska K., *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Warszawa 2003.
- Kampania na rzecz uczenia się. Wstępne informacje*, [w:] *Trendy. Uczenie się w XXI wieku*, „Internetowy magazyn CODN” 2006, nr 1(5).
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacyjnym*, Warszawa 1998, s. 100 i n.
- Scholtes J., *Filozofia nowego paradygmatu nauczania*, [w:] *Trendy...*





*Irena Figurska*

## **Znaczenie procesu uczenia się pracowników w organizacjach funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy**

Współcześnie na całym niemal świecie obserwuje się wzrost zainteresowania tematyką związaną z budowaniem gospodarki opartej na wiedzy. Wiedza staje się zasobem strategicznym nowoczesnej gospodarki, a tym samym ogromnego znaczenia nabiera właściwe, efektywne nią zarządzanie. Będzie ono możliwe wtedy, kiedy wszystkie składające się na zarządzanie wiedzą procesy, czyli lokalizowanie zasobów wiedzy, pozyskiwanie jej, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, a także wykorzystywanie i zachowywanie wiedzy, będą przebiegały efektywnie.

Zarządzanie wiedzą obejmuje wszelkie działania zmierzające do tego, aby cała wiedza organizacji była dostępna dla wszystkich pracowników „na wyciągnięcie ręki”, co daje możliwość szybszej reakcji na zmiany zachodzące w szeroko rozumianym otoczeniu organizacji. Zmiany te są często nieprzewidywalne, trudno więc określić, jakie problemy mogą pojawić się w przyszłości i jaka wiedza potrzebna będzie do ich rozwiązania. To z kolei oznacza, że niejednokrotnie dopiero pojawiający się, wymagający rozwiązania problem ukazuje braki w dotychczasowej wiedzy i wynikającą z tego konieczność zdobycia nowej wiedzy, a co się z tym wiąże – konieczność uczenia się.





Jednym z procesów składających się na zarządzanie wiedzą jest rozwijanie wiedzy w organizacji, polegające na „powiększaniu zestawu umiejętności, wprowadzaniu nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów”<sup>1</sup>. Podstawą rozwijania wiedzy w organizacji jest rozwijanie wiedzy jej pracowników, które można zdefiniować jako proces, w trakcie którego wiedza pracowników, czyli ich umiejętności i wiadomości w wymiarze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, ulegają pogłębieniu i poszerzeniu, dzięki czemu pracownicy mogą sprostać wymaganiom stawianym przez szeroko rozumiane otoczenie i efektywnie rozwiązywać pojawiające się przed nimi problemy. Rozwijanie wiedzy pracowników następuje poprzez uczenie się, a sam rozwój wiedzy następuje wtedy, gdy uczący się trwale opanowali zdolność do działania na nowym, wyższym poziomie.

Uczenie się, będące procesem ciągłym, który nie ma ani początku, ani też końca, oznacza uzyskiwanie wiedzy na jakiś temat lub umiejętności w pewnym obszarze poprzez studia, doświadczenie lub korzystanie z nauczania<sup>2</sup>. Obejmuje ono aspekty poznawcze i behawioralne, a jego konsekwencją są – ukierunkowane na osiągnięcie pożądaných celów – względnie trwałe zmiany w sposobie postrzegania rzeczy i zachowań.

W dynamicznie rozwijającym się otoczeniu pracownicy nie mogą polegać na wiedzy i umiejętnościach nabytych podczas zdobywania swoich pierwszych kwalifikacji<sup>3</sup>. Oznacza to, że nauka musi być ustawiczna, powinna stać się przyzwyczajeniem, wręcz stylem życia, a pracownicy muszą przyjmować coraz większą odpowiedzialność za systematyczne kształcenie się, jeśli chcą pozostać atrakcyjni dla pracodawcy. Współcześnie uczenie się i rozwój traktuje się jako podstawowe środki umożliwiające osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej zarówno w przypadku pracowników, jak i organizacji, szanse na przetrwanie mają bowiem tylko te organizacje i ci pracownicy, którzy będą aktywnie kierować własnym procesem uczenia się<sup>4</sup>. Ustawicznie zachodzący proces uczenia się pracowników wpływa na poprawę efektów ich pracy i na większą akceptację koniecznych do wprowadzenia w organizacji zmian, a organizacji pozwala poprawić ilość i jakość wyników oraz zmniejszyć liczbę błędów i ograniczyć marnotrawstwo<sup>5</sup>.

Bodźcami skłaniającymi pracowników do nauki mogą być tak potrzeby dostrzeżone samodzielnie (np. poprzez porównanie swojej wiedzy z wiedzą współ-

<sup>1</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 142.

<sup>2</sup> O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 247.

<sup>3</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 217.

<sup>4</sup> E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesów uczenia się*, Kraków 2003, s. 27.

<sup>5</sup> E. McKenna, N. Beech, *op. cit.*, s. 200.

pracowników), jak i potrzeby dostrzeżone przez innych (np. narzucone stosownymi przepisami regulującymi określoną działalność)<sup>6</sup>.

Aby proces uczenia się pracowników przebiegał efektywnie, muszą oni przede wszystkim mieć świadomość konieczności uczenia się i wykazywać gotowość do nauki, która, z jednej strony, oznacza posiadanie kwalifikacji i wiedzy koniecznej do nauczenia się nowego materiału, a z drugiej – dostrzeganie potrzeby uczenia się i płynące z tego korzyści<sup>7</sup>. Pracownicy tym poważniej traktują rozwój swojej wiedzy poprzez naukę, im większych oczekują korzyści w wyniku realizacji tego procesu lub też negatywnych konsekwencji jego zaniechania. Ale ludzi motywują do nauki także zainteresowanie, przyjemność i satysfakcja. Wskazuje się, iż motywację pracowników do nauki można zwiększyć, jeśli postawi się im jasno sformułowane cele do osiągnięcia, uświadomi, że sukces zależy od wysiłku, a także pozwoli mieć wpływ na wybór programu szkoleniowego<sup>8</sup>. Chęć do nauki w znacznej mierze uzależniona jest też od tego, jakie dana osoba ma wyobrażenia o sobie, dotychczasowe doświadczenia związane z nauką, własne cele i oczekiwania, możliwości nauki i dostęp do informacji o tych możliwościach, a także przeszkody utrudniające naukę<sup>9</sup>.

Rolą organizacji jest stworzenie warunków sprzyjających permanentnemu uczeniu się pracowników zarówno w pracy, jak i poza nią, a także stymulowanie pracowników do rozwijania umiejętności uczenia się i rozwiązywania problemów<sup>10</sup>. Organizacja może wspierać proces uczenia się pracowników poprzez określone działania motywacyjne (np. powiązanie systemu wynagrodzeń z innowacyjnymi osiągnięciami pracowników), działania doradcze związane z ukie-  
runkowaniem aktywności rozwojowej pracowników, a także działania związane ze szkoleniem pracowników<sup>11</sup>.

Należy kształtować w organizacjach środowisko sprzyjające uczeniu się, czyli takie, w którym znajdzie się czas na refleksję, zastanowienie, analizę i przemyślenia, w którym pobudzać się będzie wymianę idei, pomysłów i doświadczeń. Presja związana z wykonywaniem rutynowych obowiązków w pośpiechu zdecydowanie tego nie ułatwia. Środowisko sprzyjające uczeniu się można też scharakteryzować jako takie, w którym pracownicy nie obawiają się zadawania pytań i wyrażania odmiennych opinii, ale w którym zachęceni są do podejmowania ryzyka i eksperymentowania, a popełnianie błędów traktuje się jako for-

<sup>6</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005, s. 147.

<sup>7</sup> O. Lundy, A. Cowling, *op. cit.*, s. 267.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> Ch. Evans, *op. cit.*, s. 146.

<sup>10</sup> A. Andrzejczak, *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Kraków 2004, s. 181.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 182–183.



mę nauki<sup>12</sup>. Szczególną rolę w tworzeniu atmosfery sprzyjającej ustawicznemu uczeniu się przypisać należy naczelnemu kierownictwu, które powinno zachęcać pracowników do dialogu, komunikacji oraz rozmów, a także mobilizować ich do weryfikacji tego, co uważają za oczywiste.

Aby efekty uczenia się pracowników w organizacjach były jak najlepsze, należy pamiętać o pewnych zasadach<sup>13</sup>:

- uczenie się aktywne, angażujące osobę uczącą się ma przewagę nad uczeniem się biernym,
- szybkość uczenia się zależy od uzdolnień jednostek,
- cele jednostek wpływają na ich motywację do uczenia się,
- sukces procesu uczenia się zależy od informacji zwrotnych, czyli znajomości wyników nauczania,
- przy nauczaniu w jak największym stopniu należy odwoływać się do doświadczenia zawodowego.

Uczenie się może być nieformalne i sformalizowane. Uczenie się nieformalne, oparte na doświadczeniu, jest ściśle dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników, bowiem to oni sami decydują o sposobie uczenia się i mają możliwość natychmiastowego zastosowania w praktyce nabytych wiadomości. Uczenie się sformalizowane zaś, w którym o sposobie uczenia się pracownika decyduje szkoleniowiec, często występuje w otoczeniu niezwiązanym z pracą, a ponieważ wszyscy uczą się tego samego, jest ono dostosowane do części pracowników, a nie do wszystkich. Mogą się pojawić problemy z przenoszeniem nabytej wiedzy do miejsca pracy, a czas jej zastosowania może być nawet dość odległy<sup>14</sup>.

Jest wiele sposobów nauki, dzięki którym dochodzi do rozwoju wiedzy pracowników. Ch. Evans zalicza do nich<sup>15</sup>:

- naukę poprzez wspólną pracę ze współpracownikami,
- naukę poprzez obserwację innych specjalistów przy pracy,
- naukę w grupie samokształceniowej,
- naukę z wykorzystaniem źródeł wiedzy jawnej, np. specjalistycznych czasopism, książek, uczestnictwo w konferencjach i szkoleniach,
- naukę poprzez udział w przedsięwzięciach niezwiązanych z pracą, niejako przy okazji,
- naukę poprzez analityczną refleksję, czyli czytanie, zastanawianie się, sprawdzanie różnych pomysłów.

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, s. 488.

<sup>13</sup> O. Lundy, A. Cowling, *op. cit.*, s. 267.

<sup>14</sup> M. Armstrong, *op. cit.*, s. 505.

<sup>15</sup> Ch. Evans, *op. cit.*, s. 147–150.



W przypadku pracowników szczególne znaczenie przypisać należy uczeniu się przez działanie. Wypływa ono z chęci stawienia czoła problemom i potrzeby ich rozwiązywania, a jego celem jest twórcza krytyka istniejącego stanu rzeczy i tradycyjnych praktyk stosowanych w organizacji<sup>16</sup>. Osoba ucząca się stara się poznać przyczyny pojawiających się problemów i sformułować rozwiązania, które można wprowadzić w życie.

Bardzo ważnym sposobem uczenia się pracowników w organizacji jest uczenie się od innych, które może przyjmować formę porównywania się do innych, a także rozpoznania, analizy i wprowadzenia w życie najlepszych praktyk istniejących w innych organizacjach<sup>17</sup>.

Proces uczenia się dokonuje się zarówno poprzez świadome zaangażowanie się pracownika, jak i w sposób nieświadomiony<sup>18</sup>. Wskazuje się, że około 70% wiedzy nabywa się niejako „przy okazji”<sup>19</sup>. Ludzie uczą się z doświadczeń bez względu na to, czy zdarzają się one przypadkowo, czy też się ich świadomie poszukuje. Analiza tych doświadczeń prowadzi do wyciągnięcia określonych wniosków, które wykorzystuje się przy planowaniu działań w przyszłości. Prowadzi to do następnego doświadczenia i w ten sposób cykl nauki rozpoczyna się na nowo<sup>20</sup>.

W przypadku pojedynczego pracownika każdy proces uczenia się oznacza rozwijanie jego wiedzy, choć nie musi to być jednoznaczne z powstawaniem nowej wiedzy w skali całej organizacji<sup>21</sup>. Uczenie się w ramach organizacji polega na tworzeniu nowej wiedzy lub poglądów, które mogą wpływać na zachowania w organizacji. Można je scharakteryzować jako przebiegający w trzech etapach proces nabywania wiedzy, jej rozpowszechniania i wspólnego wdrażania<sup>22</sup>.

Uczenie się w ramach organizacji sprzyja powstaniu organizacji uczącej się, którą można zdefiniować jako organizację podlegającą ciągłym przemianom, wspierającą uczenie się podejmowane przez wszystkich jej członków. Organizacja taka ma zdolność uczenia się sama oraz stwarza pracownikom środowisko sprzyjające myśleniu, zadawaniu pytań, refleksji i uczeniu się, jak również zachęca ich do kreatywności<sup>23</sup>.

W kwietniu 2007 roku przeprowadzono wśród osób pracujących, studentów zaocznych WHSZ w Słupsku, badanie ankietowe, którego celem było określe-

<sup>16</sup> F. McKenna, N. Beech, *op. cit.*, s. 215–216.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 218.

<sup>18</sup> M. Rybak, *Zintegrowane uczenie się organizacji a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 198–199.

<sup>19</sup> Ch. Evans, *op. cit.*, s. 111.

<sup>20</sup> E. Parsloe, M. Wray, *op. cit.*, s. 39.

<sup>21</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 147.

<sup>22</sup> M. Armstrong, *op. cit.*, s. 480–481.

<sup>23</sup> E. McKenna, N. Beech, *op. cit.*, s. 218.

nie, jak przebiega proces uczenia się pracowników w organizacjach, w których respondenci pracują. W badaniu wzięło udział 275 osób.

Respondentom zadano pytanie, dlaczego jako pracownicy uczą się? Wiedza na temat bodźców skłaniających pracowników do uczenia się może i powinna być wykorzystywana w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach, w tym m.in. w procesie planowania ich rozwoju czy motywowania. Ankietowani mogli zaznaczyć nie więcej niż 5 odpowiedzi najbliższych prawdzie. W tabeli 1 zawarto dane obrazujące odpowiedzi respondentów na to pytanie.

Dla największej grupy badanych, stanowiącej 63,3% ogółu, powodem do nauki jest możliwość awansu zawodowego. Niespełna 55% respondentów wskazało, iż do podjęcia nauki skłaniają ich oczekiwane korzyści finansowe w postaci podwyżki czy nagrody, a niemal 54% ankietowanych uczy się w celu zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku pracy. Jest to pozytywny sygnał, świadczący o tym, że coraz więcej osób postrzega konieczność systematycznego uczenia jako warunek odniesienia sukcesu w życiu zawodowym. Twierdzenie to dodatkowo potwierdza fakt, iż około 37% respondentów zadeklarowało, iż cele, jakie stawiają przed sobą w życiu związane są z koniecznością podniesienia kwalifikacji.

Dla niespełna 1/3 pracowników objętych badaniem nauka jest drogą do znalezienia nowej pracy. Około 1/4 ankietowanych zadeklarowała, iż uczy się, ponieważ sprawia im to satysfakcję, a 1/5 – ponieważ pragnie się przekwalifikować. Około 15% respondentów wskazało, że powodem uczenia się jest lęk przed utratą pracy, tyle samo osób skłaniają do nauki zmieniające się wymagania stanowiska pracy. Nieco ponad 1/10 respondentów wskazała, że powodem, dla którego uczą się jest fakt, iż obowiązek podniesienia kwalifikacji nakładają na nich określone przepisy. Na pozostałe wymienione w ankiecie powody (współpracownicy też się uczą, firma partycypuje w kosztach nauki, takie są zalecenia przełożonych, firma organizuje różne formy nauki) wskazało stosunkowo niewielu ankietowanych.

**Tab. 1. Przyczyny uczenia się pracowników w organizacjach**

Odpowiedzi	odpowiedź „tak” (w % ogółu badanych)
nauka umożliwi mi awans zawodowy	63,3
oczekuję korzyści finansowych (podwyżka, nagroda)	54,6
aby zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku pracy	53,8
cele, jakie sobie stawiam w życiu zawodowym wymagają podnoszenia kwalifikacji	37,1
chcę zmienić pracę	30,1



nauka sprawia mi satysfakcję	24,0
aby stawiać czoła problemom pojawiającym się w pracy	22,2
chcę się przekwalifikować	20,4
nie chcę stracić pracy	14,9
zmieniają się wymagania stanowiska pracy	14,9
obowiązek podniesienia kwalifikacji nakładają na mnie stosowne przepisy (ustawy, regulaminy itd.)	10,6
współpracownicy też się uczą	6,2
firma partycypuje w kosztach nauki	4,7
takie są zalecenia przełożonych	2,9
firma organizuje różne formy nauki	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W kolejnej części ankiety zadano respondentom pytania odnoszące się do organizacji, w których respondenci pracują, lub charakteryzujące ich samych jako pracowników i związane bezpośrednio lub pośrednio z uczeniem się pracowników w organizacjach. Celem tych pytań było sprawdzenie, czy w organizacjach, w których pracują ankietowani istnieje atmosfera sprzyjająca uczeniu się, a także określenie, które z czynników kształtujących tę atmosferę mogą stanowić bariery uczenia pracowników organizacji.

Na sformułowane w sposób bezpośredni pytanie, czy atmosfera w pracy sprzyja uczeniu się pracowników, pozytywnie odpowiedziała niespełna 1/3 ankietowanych, co trudno uznać za wynik zadowalający. Aby określić czynniki będące barierami uczenia się pracowników w organizacji, zadano szereg bardziej szczegółowych pytań.

**Tab. 2. Stosowanie wybranych procedur warunkujących uczenie się pracowników w organizacjach**

Odpowiedzi	odpowiedź „tak” (w % ogółu badanych)
w pracy jest czas na refleksję, zastanowienie się	71,6
uczenie się ma wpływ na jakość wykonywanej pracy	61,8
mam jasno postawione cele związane z nauką	46,6
pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem	45,1
popelnianie błędów traktuje się w organizacji jako formę nauki	33,5
efekty uczenia się znajdują odzwierciedlenie w działaniach praktycznych	33,1
przełożeni zachęcają podwładnych do kreatywności	31,3
atmosfera w pracy sprzyja uczeniu się	31,3



przełożeni zachęcają pracowników do nauki	30,9
wyrażanie odmiennego zdania jest akceptowane przez przełożonych	24,0
pracownicy mają wpływ na wybór programu szkoleniowego	10,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Uczenie się jest procesem, a więc wymaga czasu. Poszerzona lub pogłębiona wiedza będąca efektem uczenia się powinna stanowić podstawę dalszego uczenia się, powinna też być wykorzystywana w praktyce z pożytkiem zarówno dla pracownika, jak i organizacji. Zapytano więc respondentów, czy w pracy mają czas na refleksję i zastanowienie się. Niespełna 72% ankietowanych stwierdziło, iż mają na to czas.

Niemal 62% ankietowanych widzi wpływ uczenia się na jakość wykonywanej pracy, a 1/3 stwierdziła, że efekty uczenia się znajdują odzwierciedlenie w działaniach praktycznych. To wskazówka dla przełożonych, że chcąc poprawić jakość pracy pracowników, powinni zachęcać ich do uczenia się. Tymczasem zaledwie niespełna 31% badanych stwierdziło, że przełożeni motywują ich do nauki, a niewiele więcej (o 0,4 punktu procentowego) uznało, że przełożeni zachęcają ich do kreatywności. Można przypuszczać, że w pewnym stopniu taka postawa przełożonych może wynikać z ich obaw o swoją pozycję, tym bardziej że w wielu organizacjach wiedzę wciąż traktuje się jako źródło władzy i przewagi nad innymi<sup>24</sup>.

Niespełna 47% badanych stwierdziło, że ma jasno postawione cele związane z nauką, co wiąże się z ich gotowością do uczenia się i wzięcia odpowiedzialności za swoją przyszłość we własne ręce.

Stosunkowo duży odsetek ankietowanych (45,1%) zgodził się ze stwierdzeniem, że w organizacjach, z których się wywodzą, pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Choć wynik ten w porównaniu z odsetkiem pozytywnych odpowiedzi na inne pytania zawarte w tej części badania jest relatywnie wysoki, to trzeba pamiętać, że dzielenie się wiedzą jest bardzo ważnym procesem zarządzania wiedzą w organizacji i fakt, że mniej niż połowa ankietowanych uznała, że proces ten w ich organizacjach zachodzi, trudno uznać za zadowalający.

Jak wspomniano we wcześniejszym fragmencie niniejszego opracowania, celem uczenia się przez działanie jest twórcza krytyka istniejącego stanu rzeczy i tradycyjnych praktyk stosowanych w organizacji. Zapytano więc respondentów, czy wyrażanie odmiennego zdania jest akceptowane przez przełożonych. Pozytywnie na tak sformułowane pytanie odpowiedziała niespełna 1/4 uczestników badania.

<sup>24</sup> I. Figurska, *Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki*, red. D. Fatuła, Kraków 2006, s. 20.



Obawa przed wypowiedzeniem własnego zdania nie sprzyja ani dzieleniu się wiedzą, ani kreatywności pracowników.

Jednym ze sposobów nauki pracowników w organizacji jest nauka metodą prób i błędów. Aby jednak tego typu uczenie się mogło mieć miejsce, popełnianie błędów w rozsądnym zakresie powinno być traktowane w organizacji jako forma nauki. Ankietowanych zapytano, czy tak się dzieje w organizacjach, w których pracują i odpowiedzi pozytywnej na to pytanie udzieliło niewiele ponad 1/3 badanych. Należy więc sądzić, że w pozostałych przypadkach popełnianie błędów nie jest akceptowane.

W kolejnej części badania odniesiono się do sposobów uczenia się pracowników. Jak wykazano w części teoretycznej niniejszego tekstu, uczenie się jest warunkiem rozwoju wiedzy pracowników, co z kolei determinuje rozwój wiedzy organizacji. Aby uczenie się pracowników w organizacji przebiegało efektywnie, należy umożliwić pracownikom naukę z wykorzystaniem takich sposobów, które dają najlepsze rezultaty.

Sposoby nauki powinny być dostosowane do potrzeb poszczególnych pracowników, uwzględniać ich predyspozycje, doświadczenie, umiejętności, poziom dotychczasowej wiedzy, a także preferencje w zakresie sposobów uczenia się. Respondentów zapytano więc, jakie sposoby nauki są dla nich najbardziej efektywne. W pytaniu tym nie postawiono ograniczeń w liczbie możliwych wskazań. Informacje na temat uzyskanych wyników przedstawiono w tabeli 3.

Wyniki wskazują, iż największa grupa ankietowanych (55,6% ogółu badanych) preferuje naukę sformalizowaną, odbywającą się poprzez studia, szkolenia, kursy itd. Niewiele mniej osób (o niespełna 3 punkty procentowe) za efektywną uznało naukę poprzez rozwiązywanie problemów pojawiających się w pracy.

Niemal 47% respondentów skutecznie uczy się poprzez wspólną pracę ze współpracownikami, a nieco ponad 40% preferuje takie sposoby, jak nauka pod okiem doświadczonego specjalisty, poprzez obserwację innych specjalistów przy pracy oraz metodą prób i błędów.

Niespełna 1/3 badanych za efektywną uznała naukę poprzez analityczną refleksję, czyli zastanawianie się, wyciąganie wniosków i sprawdzanie pomysłów, a około 30% – naukę poprzez studiowanie fachowych czasopism, książek itd.

Najmniej osób wskazało na takie sposoby nauki, jak nauka poprzez udział w przedsięwzięciach niezwiązanych z pracą oraz nauka w grupie samokształceniowej.

Tab. 3. Sposoby uczenia się pracowników

Odpowiedzi	odpowiedź „tak” (w % ogółu badanych)
nauka poprzez studia, uczestnictwo w szkoleniach, kursach itd.	55,6
nauka poprzez rozwiązywanie problemów	52,7
nauka poprzez wspólną pracę ze współpracownikami	46,9
nauka pod okiem doświadczonego specjalisty (opiekuna, mentora)	43,6
nauka poprzez obserwację innych specjalistów przy pracy	42,2
nauka metodą prób i błędów	41,5
nauka poprzez analityczną refleksję (zastanawianie się, wyciąganie wniosków, sprawdzanie pomysłów)	32,0
nauka poprzez studiowanie fachowych czasopism, książek itp.	29,8
nauka poprzez udział w przedsięwzięciach niezwiązanych z pracą, niejako „przy okazji”	17,8
nauka w grupie samokształceniowej	13,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Przeprowadzone wśród osób pracujących badanie potwierdza, że wiele jest jeszcze do zrobienia w kwestii kształtowania środowiska sprzyjającego uczeniu się. W szczególności dotyczy to podejścia przełożonych do uczenia się pracowników w organizacji. Powinni oni zachęcać pracowników do nauki m.in. poprzez stworzenie możliwości uczenia się tak, aby pracownicy rozwijali swoje umiejętności i swoją wiedzę najlepiej jak potrafią.

Wyniki badania potwierdzają także, iż proces uczenia się pracowników wpływa na poprawę efektów ich pracy, co daje organizacji wymierne korzyści tak w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym.

Można także stwierdzić, że generalnie bodźcami skłaniającymi pracowników do nauki są potrzeby dostrzeżone samodzielnie, wynikające z chęci zwiększenia swojej atrakcyjności dla pracodawców. Pracownicy dostrzegają korzyści płynące z uczenia się, spośród których do najważniejszych zaliczają możliwość awansu, korzyści finansowe oraz większą konkurencyjność na rynku pracy, a odpowiedzialność za swój rozwój i uczenie się biorą we własne ręce.

Pracownicy wykorzystują różne sposoby nauki dla rozwoju swojej wiedzy. Wydaje się, że najlepsze efekty przynieść może połączenie nauki sformalizowanej z nauką poprzez działanie, umożliwiającą praktyczne wykorzystanie wiedzy teoretycznej. Tak jak proces uczenia się organizacji zależy od uczenia się jej pracowników, tak wiedza organizacji zależy od wiedzy pracowników. Zatem warunkiem powiększania wiedzy organizacji jest powiększanie wiedzy pracowników. Jeśli organizacja chce zwiększyć swoją konkurencyjność, tempo przy-

swajania wiedzy i gromadzenia doświadczeń przez poszczególnych pracowników powinno być większe w danej organizacji niż w innych. Wskazuje się, iż w odpowiednich warunkach silna chęć nauki poparta solidnym doświadczeniem i pozytywnym nastawieniem może prowadzić do uzyskania wyjątkowych efektów<sup>25</sup>. Wymaga to jednak właściwego podejścia do uczenia się wszystkich pracowników, zarówno przełożonych, jak i podwładnych.

## Bibliografia

- Andrzejczak A., *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Figurska I., *Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki*, red. D. Fatuła, Wydawnictwo KSW im. A. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006.
- Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rybak M., *Zintegrowane uczenie się organizacji a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- The White Paper on education and training. Teaching and learning – towards the learning society*, The Commission of the European Communities, 1995.

## The importance of the process of working people's learning in organizations functioning in a knowledge based economy

The processes of forming a modern economy are connected with constructing a knowledge based economy. In this economy knowledge is becoming the main resource of society. Constructing a knowledge based economy demands the implementation of

<sup>25</sup> M. Armstrong, *op. cit.*, s. 493.



procedures connected with knowledge management in firms, which are focused on creating, transferring and using knowledge by all organizations.

The article deals with learning of working people as a basis for increasing competitiveness of organizations functioning in a knowledge based economy. The author discussed the importance and advantages of working people's learning for the successful realization of organization's development. The article also presents the results of a research study carried out on working people, which shows the application of the procedures connected with the realization of people's learning in firms.



*Krystyna Leszczewska*

## **Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach globalizacji gospodarki**

### **Strategiczna rola zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji**

Współczesne organizacje nieustannie muszą szukać odpowiedzi na pytanie, jak funkcjonować w szybko zmieniających się warunkach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a także jak zdobywać, a następnie skutecznie utrzymywać osiągniętą pozycję na rynku. Coraz powszechniej zasoby ludzkie postrzegane są jako źródło przewagi konkurencyjnej firm. Znajduje to wyraz w teorii zarządzania potencjałem pracy wskazującej, iż ludzi zatrudnionych w organizacji należy traktować jako cenny składnik aktywów firmy, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje. Ten rodzaj aktywów w odróżnieniu od innych nie ulega deprecjacji, przeciwnie – powiększa swoją wartość, gdyż ludzie mają zdolność do uczenia się i rozwoju, mogą więc w większym stopniu niż inne zasoby przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej<sup>1</sup>. Wszystkie pozostałe aktywa organizacji są biernymi zasobami, mogącymi wytworzyć wartość tylko przy użyciu ludzkiej wiedzy. Działania w dziedzinie zarządzania ludźmi w organizacji powinny być w związku z tym ukierunkowane na tworzenie i efektywne spożytko-

<sup>1</sup> Por. A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2007, s. 31; S. Kwiatkowski, *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Warszawa 2003, s. 15.







wanie potencjału tkwiącego w ludziach. Ewolucja koncepcji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie polega na przechodzeniu od administrowania personelem w kierunku traktowania funkcji personalnej jako strategicznej dziedziny zarządzania, a zatrudnionych pracowników jako kapitału przedsiębiorstwa.

Określenie „kapitał ludzki” wprowadzone do literatury przedmiotu przez Schulza oznaczało „zbiór cech, postaw, umiejętności i motywacji ludzi, które mogą być wzbogacone poprzez proces inwestycji”<sup>2</sup>. Obecnie pojęcie kapitału ludzkiego jest najczęściej kojarzone z G. S. Beckerem, który rozważał rolę kapitału ludzkiego na szczeblu zarówno mikro, jak i makro, definiując go następująco: „kapitał ludzki to ludzie i ich kompetencje (kombinacja wrodzonych talentów, predyspozycji, wyznawanych wartości oraz nabytych umiejętności i wiedzy) pozostające do dyspozycji firmy”<sup>3</sup>. W świetle tych definicji można stwierdzić, iż kapitał ludzki obejmuje ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach.

Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji wymaga działań związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich ocenianiem, rozwojem, wynagradzaniem, komunikowaniem się i kształtowaniem relacji międzyludzkich. Zarządzanie kapitałem ludzkim ma na celu uzyskanie efektu synergii. Należy więc stworzyć taki system organizacyjny, aby wynik końcowy pracy zespołu był większy od sumy efektów osiągniętych przez każdą jednostkę z osobna<sup>4</sup>. Efekt dźwigni zasobów ludzkich można uzyskać poprzez: pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, podnoszenie ich jakości oraz analizę punktów odniesienia (*benchmarking*). Zarządzanie zasobem (kapitałem) ludzkim ma istotne znaczenie w procesie tworzenia kapitału intelektualnego organizacji rozumianego jako suma kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału klienckiego<sup>5</sup>. Zatrudnianie osób o wysokich kwalifikacjach, tworzenie w przedsiębiorstwie warunków do upowszechniania wiedzy i ustawicznego jej odnawiania stanowi wartość tak dla zatrudnionych, jak i dla akcjonariuszy oraz klientów. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim mierzona wskaźnikiem kapitału ludzkie-

<sup>2</sup> J. Fitz-Enc, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków 2001, s. 8.

<sup>3</sup> P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>4</sup> B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa 2002, s. 48.

<sup>5</sup> Kapitał strukturalny to kapitał ludzki przekształcony w trwałe wartości dla firmy, takie jak: znaki towarowe, patenty, prawa autorskie, elementy kultury organizacyjnej, bazy danych, systemy informatyczne i oprogramowanie. Kapitał kliencki to wycena pozycji rynkowej firmy poprzez pryzmat jej aktualnych klientów i siły marki.



go HCI 2000 (*Human Capital Index*) przyczynia się do wzrostu wartości firmy i jest wiarygodnym wskaźnikiem kondycji finansowej przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Obserwacje przeobrażeń w dziedzinie zarządzania ludźmi prowadzone w różnych krajach, regionach, różnego typu organizacjach pozwalają uchwycić kierunek zmian w tej dziedzinie zarządzania. Widocznym trendem jest zmiana filozofii sprawowania funkcji personalnej z pasywnego reagowania na potrzeby personalne firmy na aktywne włączanie się w obszar zarządzania przedsiębiorstwem. W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat zadania komórek personalnych w firmach uległy ogromnemu przeobrażeniu. Proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkim, tj. zarządzania jednym z zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, do zarządzania kapitałem ludzkim, tj. zarządzania najważniejszym dla firmy zasobem, bo w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu wartości dodanej, można wyraźnie zaobserwować, analizując rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania. Zarządzanie kapitałem ludzkim oznacza, z jednej strony, odejście od tradycyjnego traktowania ludzi w organizacji, a z drugiej strony – konieczność wystąpienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a strategią rozwoju kapitału ludzkiego. Zarządzanie strategiczne w obszarze kadrowym jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania strategicznego wszystkimi obszarami działalności współczesnego przedsiębiorstwa.

Sprecyzowanie przez organizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia osiągnięcie pożądanego spójności wielu różnych, rozproszonych decyzji i działań podejmowanych przez różne podmioty w obszarze zarządzania kadrami i tworzy szansę na bardziej efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji<sup>7</sup>.

Interesującym problemem badawczym jest rodzaj więzi między strategią ogólną organizacji a strategią personalną. Tradycyjne podejście zakłada, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest pochodną strategii organizacji traktowanej jako zmienna niezależna. Strategia ogólna kształtuje treść strategii personalnej, a rola kierownictwa polega na dopasowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi do strategii ogólnej. W późniejszym okresie pogląd o pochodnej roli strategii personalnej stał się przedmiotem krytyki. Współczesne koncepcje teoretyków i praktyków zarządzania wskazują potrzebę wspólnego tworzenia, w sposób wysoce zintegrowany strategii ogólnej i personalnej firmy.

<sup>6</sup> A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 43.

<sup>7</sup> Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w VI edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Warszawa 2005, s. 36.



## Wpływ otoczenia zewnętrznego na strategię gospodarowania zasobami pracy

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach tworzonych przez czynniki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Otoczenie zewnętrzne funkcji personalnej tworzą czynniki makrootoczenia o charakterze technicznym, ekonomicznym, prawnym, demograficznym i społeczno-kulturowym oraz dokonujący się proces globalizacji. Wpływ czynników technicznych wyraża się w postępujących procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji oraz pracy biurowej. Szybkość zmian w otoczeniu techniczno-technologicznym zmusza firmy do skracania okresu wdrażania innowacji, skracania cyklu życia produktów. Innowacje techniczne nie pozostają obojętne dla pracowników zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z jednej strony, prowadzą one do wzrostu wydajności pracy, z drugiej – powodują konieczność ciągłego aktualizowania, czasem zmian kwalifikacji zawodowych i zachowań pracowników w procesie pracy. Zmieniające się wymagania stanowisk pracy powodują potrzebę rozwoju kompetencji zatrudnionych pracowników, co oznacza potrzebę przewidywania i równoległego planowania i realizowania przedsięwzięć w sferze zarządzania personelem ze zmianami w sferze technicznej.

Nieustannie zmieniają się również uwarunkowania ekonomiczne i prawne, w których funkcjonują firmy. Nasila się konkurencja, rosną wymagania ze strony konsumentów co do jakości i ceny oferowanych produktów. Aby przetrwać i móc się rozwijać w tych warunkach, firmy muszą prowadzić aktywną strategię marketingową, a równocześnie optymalizować koszty działalności. Nieobojętne dla zarządzania personelem są zmiany regulacji prawnych, zwłaszcza w obszarze prawa pracy i polityki społecznej, do których firmy muszą dostosować realizowane działania. Czynniki demograficzne, takie jak: liczba ludności, struktura według wieku, aktywność zawodowa, migracje, wpływają na podażową stronę rynku pracy, stanowiąc tym samym ważną zmienną w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Obserwacja sytuacji na rynku pracy pozwala wnioskować o wielkości dostępnych zasobów pracy, prognozowanych zmianach, a tym samym umożliwia podejmowanie odpowiednich działań personalnych w przedsiębiorstwach.

Istotnym czynnikiem wpływającym na postawy i zachowania ludzi w procesie pracy jest dominująca w danym społeczeństwie filozofia życia, a w niej miejsce i znaczenie pracy. Stanowi ona podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych. Określa stosunek pracowników do kariery zawodowej, skłonność do migracji w poszukiwaniu zatrudnienia i zdolność adaptacji do zmian technicznych i organizacyjnych.

Środowisko wewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz takie ele-



menty kształtujące firmę, jak: strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna i kultura. Przeobrażenia wewnętrznych czynników przedsiębiorstwa: misji, strategii, struktury i kultury organizacyjnej następują równie szybko co zmiany uwarunkowań zewnętrznych. W wyniku zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji zachodzi reorientacja w sferze zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Potencjał pracy, którym dysponuje przedsiębiorstwo, wymaga profesjonalizacji działań, bez których zmiany strukturalne i ilościowe w firmie byłyby niemożliwe do zrealizowania.

### **Zmiany w sprawowaniu funkcji personalnej w warunkach globalizacji gospodarki**

Wiele nowych wyzwań w sferze zarządzania przedsiębiorstwami niesie proces globalizacji. Dokonująca się integracja gospodarki światowej, przejawiająca się zwiększeniem obrotów towarowych, liberalizacją handlu międzynarodowego, wzrostem inwestycji zagranicznych, prowadzi do przenikania się kultur, upodabniania się stylów życia oraz reguł funkcjonowania przedsiębiorstw. Im wyższy stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tym większy zasięg oddziaływania podjętych decyzji i tym większe konsekwencje ewentualnych błędów. Globalizacja wymusza ujednolicanie pewnych obszarów funkcji personalnej przedsiębiorstwa, standaryzację metod postępowania, stawia nowe wymagania jakościowe. Wyzwania, przed jakimi stają przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji gospodarki prowadzą do konieczności dostosowania funkcji personalnej do wymogów zmiennego otoczenia i profesjonalizacji działań w obszarze kadrowym.

Rozwój przedsięwzięć biznesowych na skalę międzynarodową, przejęcia i fuzje firm prowadzą do zetknięcia się odmiennych kultur i konieczności określenia strategii firmy na tym obszarze. Koncepcje funkcjonowania firm w otoczeniu międzynarodowym mogą przyjmować następujące formy<sup>8</sup>:

- a) koncepcja etnocentryczna – ignorowanie różnic i preferencja własnych narodowych rozwiązań, przeświadczenie, że własna kultura jest lepsza,
- b) ksenofilia – bezkrytyczna akceptacja obcych wzorów, przeświadczenie, że w obcej kulturze wszystko jest lepsze,
- c) koncepcja policentryczna – adaptacja do warunków lokalnych, uwzględnianie różnic kulturowych, poszukiwanie kombinacji składników własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów.

<sup>8</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 306–307.



Wymienione postawy organizacji wobec różnic kulturowych prowadzą do klasyfikacji podmiotów ze względu na dążenie do tworzenia wspólnych kultur<sup>9</sup>. W literaturze przedmiotu mówi się o organizacjach zaściankowych, w których dominuje pogląd, że stosowany w nich sposób działania jest jedynym możliwym sposobem, o organizacjach egocentrycznych, w których dostrzega się istnienie innych sposobów działania, ale własny uważa się za najlepszy, oraz o organizacjach synergicznych, w których dominuje postawa otwartości na poszukiwanie różnych kombinacji elementów własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów.

Współistnienie w środowisku pracy osób zróżnicowanych pod względem kulturowym, reprezentujących odmienne systemy wartości i wzory zachowań może niewątpliwie stanowić, z jednej strony, cenny kapitał firmy, z drugiej zaś potencjalne źródło konfliktów. Do niewątpliwych zalet różnorodności kulturowej zaliczane są wielość punktów widzenia i nowych pomysłów, innowacyjność i generowanie większej liczby rozwiązań. Negatywnymi stronami różnorodności kulturowej są natomiast: większa złożoność sytuacji społecznych, trudność w uzgadnianiu działań na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia. Aby umożliwić multikulturowym zespołom pracowniczym współdziałanie, przedsiębiorstwo powinno<sup>10</sup>:

- dążyć do tego, by pracownicy identyfikowali się z wartościami i wzorami zachowań preferowanymi w organizacji,
- promować klimat szacunku i tolerancji wobec wszystkich grup przynależności i odniesienia, z którymi identyfikują się pracownicy,
- przeciwdziałać próbom wymuszania na odmiennych kulturowo pracownikach interioryzacji wartości i norm niezwiązanych z kulturą organizacyjną.

Organizacja dysponująca zróżnicowanym personelem musi nauczyć się zarządzać różnorodnością – dostrzegać różnice, akceptować i próbować czerpać korzyści z faktu, że dysponuje zindywidualizowanym zestawem kompetencji i postaw personelu. Aby wielokulturowość stała się atutem firmy, wpływającym na jej konkurencyjną przewagę, zarządzanie personelem w praktyce powinno obejmować następujące działania:

- akceptację indywidualizmu i koncentrację na maksymalnym wykorzystaniu indywidualnego potencjału osób,
- usprawnienie komunikacji w firmie i stwarzanie szans integracji załogi,
- tworzenie klimatu sprzyjającego innowacyjności i kreatywności,

<sup>9</sup> N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston 1986, s. 85–86.

<sup>10</sup> G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Różnorodność kulturowa w organizacji – potencjalne źródło konfliktów czy cenny zasób organizacji*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, red. L. Zbigniew-Maciąg, E. Beck, Kraków 2006, s. 18–20.



- sprawiedliwe traktowanie różnorodnych pracowników i stwarzanie im możliwości rozwoju,

- budowanie lojalności pracowników w stosunku do firmy.

Strategie zarządzania zasobami pracy koncentrujące uwagę na różnorodności pozwalają odnieść wymierne korzyści: lepszy dostęp do nowych rynków, lepsze rozumienie klientów z odległych obszarów oraz zwiększenie innowacyjności produktowej, dzięki wykorzystaniu zróżnicowanych umiejętności i doświadczeń pracowników.

Internacjonalizacja gospodarki w wymiarze ekonomicznym oznacza przede wszystkim konieczność zmierzenia się z konkurencją zewnętrzną. Często wyniki tej konfrontacji uwidaczniają konieczność poprawy efektywności działania organizacji w wielu obszarach. Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej skłania współczesne firmy do analizowania procesów zarządczych, struktur organizacyjnych i podejmowania działań naprawczych w tym obszarze. Restrukturyzacja przedsiębiorstw mająca na celu ich przetrwanie stawia dział HR w nowej roli: katalizatora przekształceń i inicjatora zmian<sup>11</sup>. Metodą praktykowaną w procesie doskonalenia sprawności i efektywności zarządzania jest koncepcja *lean managment*, czyli wyszczuplania, wysmuklania, odchudzania przedsiębiorstwa. Działania te polegają na wprowadzeniu istotnych zmian w zakresie działalności, sposobach zarządzania oraz w dziedzinie przygotowania zawodowego i kształtowania postaw pracowników. Celem *lean managment* jest usprawnienie procesów decyzyjnych, ograniczenie biurokracji i znaczna redukcja kosztów zarządzania. W obszarze funkcji personalnej *lean managment*<sup>12</sup>:

- oznacza zmianę sposobu myślenia i działania pracowników i kadry menedżerskiej, traktując je jako zasób strategiczny,

- akcentuje znaczenie pracy zespołowej,

- zakłada kolegialne podejmowanie decyzji,

- wymaga wysokich kwalifikacji i zaangażowania pracowników.

Zastosowanie i prawidłowe wdrożenie tej metody może przynieść organizacji korzyści w postaci: zmniejszenia stanu zatrudnionych, uproszczenia struktury organizacyjnej, poprawy skuteczności zarządzania i poprawy elastyczności działania.

Poszukiwanie możliwości usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa, zwiększenia jego międzynarodowej konkurencyjności skłania firmy do wdrażania metody *outsourcingu*. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi *outsourcing* polega na zlecani niezależnym podmiotom zewnętrznym wykonywania

<sup>11</sup> T. Sapeta, *Zmiany w sprawowaniu funkcji personalnej na tle przeobrażeń gospodarczych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu...*, s. 144.

<sup>12</sup> *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zarzevska-Bielawska, Kraków 2005, s. 108.



zadań z zakresu funkcji personalnej, które zwykle są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa. Wydzielając funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, szefowie firm chcą osiągnąć następujące cele<sup>13</sup>:

- zmniejszenie zatrudnienia, a tym samym redukcja kosztów działalności przedsiębiorstwa,
- skorzystanie z technologii i wiedzy specjalistycznej, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- usprawnienie obsługi pracowników i umożliwienie im dostępu do nowoczesnej technologii,
- skoncentrowanie się na działalności podstawowej poprzez przekazanie innemu podmiotowi obsługi administracyjnej,
- wygospodarowanie dodatkowych środków kapitałowych dla finansowania działalności podstawowej,
- podzielenie ryzyka między kilku partnerów biznesowych, gdyż realizacja funkcji personalnej w ramach wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa obciążona jest dużym ryzykiem.

*Outsourcing* pozwala na usprawnienie zarządzania poprzez oszczędność czasu uzyskaną dzięki eliminowaniu działań rutynowych i skupieniu aktywności na głównym obszarze funkcjonowania firmy.

Działaniem wykorzystywanym w procesach restrukturyzacji funkcji personalnej jest także *reengineering*. Polega on na radykalnym i całościowym przeprojektowaniu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia znaczących usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Procesy, które można poddać działaniom optymalizacyjnym w ramach funkcji personalnej zgodnie z koncepcją *reengineeringu* to: planowanie personelu, rekrutacja pracowników, szkolenia, motywowanie pracowników i ich wynagradzanie. Rola działu personalnego w przedsiębiorstwie wdrażającym metodę *reengineeringu* jest szczególnie ważna – to ludzie decydują o sukcesie organizacji na konkurencyjnym rynku międzynarodowym.

## Podsumowanie

Globalizacja współczesnej gospodarki, zmiany społeczne i ekonomiczne, w obliczu których funkcjonują dzisiejsze organizacje wymagają ewolucji koncepcji gospodarowania potencjałem pracy. Likwidacja barier komunikacyjnych i prawnych zwiększyła ilość migracji zarobkowych i bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Przedsiębiorstwa działające na globalnym rynku stają przed dwoma zasadniczymi problemami: zmierzenia się z wielokulturowością personelu

<sup>13</sup> M. F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Kraków 2003, s. 12.

i sprostania konkurencji międzynarodowej. Obserwacje i badania wskazują, iż właściwą metodą usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa i zwiększenia jego międzynarodowej konkurencyjności jest upraszczanie struktur organizacyjnych i wykorzystanie wielokulturowości personelu w aspekcie możliwości uzupełniania się i uczenia wzajemnego.

## Bibliografia

- Adler N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Chęłpa S., Nawara I., *Kierowanie ludźmi*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Cook M. F., *Outsourcing funkcji personalnej*, OE, Kraków 2003.
- Feliniak U., *Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Fitz-Enc J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Różnorodność kulturowa w organizacji – potencjalne źródło konfliktów czy cenny zasób organizacji*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, red. L. Zbigień-Maciąg, E. Beck, Uczelniane Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Juchnowicz M., *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- Kwiatkowski S., *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Warszawa 2003.
- Koźuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Koźuch, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.



- Philips J. J., Stone R. D., Philips P. P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfactor, Kraków 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, OE, Kraków 2005.
- Rostkowski T., *Strategia personalna*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.
- Sapeta T., *Zmiany w sprawowaniu funkcji personalnej na tle przeobrażeń gospodarczych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, red. L. Zbigień-Maciąg, E. Beck, Uczelniane Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2002.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w VI edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w VII edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, IPiSS, Warszawa 2006.

### Human resources management in global economy

The aim of this report is to describe the problems connected with the issue of the influence of the outside environment on human resources management. The research shows that the organization of the enterprises should be simplified and the cultural diversity should be taken into consideration.



*Deyan Doykov, Vanya Slantcheva*

## **Implication of model-based learning into the higher education context: The case of the College of Management, Trade and Marketing in Bulgaria**

### **Introduction**

Transdisciplinary approach to higher education has been explicated beyond the standards-based education and by means of providing integrated curriculum to graduates. Inherently academic programmes and teaching techniques are infused by critical issues. Educational institutions are challenged to consider different academic methodologies “where theory and practice collide in the real world” (Timmons and Spinelli, 2007), towards bridging the chasm between vocational and academic education models (Matheson, 2006), and to making graduates learn more than exactly – but appropriately. Innovative educators are concerned with improving student achievements and are seeking ways to create rigorous, relevant, and engaging curriculum. By transdisciplinary approach to integration, they organize curriculum around students’ questions and concerns, examine patterns and practices of entrepreneur thinking and reasoning, and the entrepreneurial mind in action. Students, respectively, learn to develop life skills as they apply interdisciplinary skills in a real-life context through possible



routes. These are project-based learning and negotiating the curriculum (Dake and Burns, 2004), decision-making models within analytic knowledge network process (Chen et al., 2006), model-based training based on expanding beyond vertical segmentation and generate “lateral” learning processes (Kotler and de Bes, 2003).

This structural and attitudinal change has made educational institutions in European Union, including colleges and universities in Bulgaria, reconsider their role as promoters of entrepreneurial-directed approaches to education.

The objective of this paper is to explore transdisciplinary approach to the higher education by addressing model-based learning aimed at infusing entrepreneurial skills among students in Bulgarian college environment. In this respect, we declare intent to experiment with a model-based learning within Entrepreneurship curriculum. We have built up three-stage model-based tutoring to implicate. At the first stage we have elaborated a full set of teaching-aids for learning competences to be impelled by means of offering dynamic curriculum in Entrepreneurship. Secondly, we have tackled assignments-oriented modelling, primarily approaching transdisciplinary concepts of knowledge. Finally, we have considered evaluation for model feasibility and applicability, as a premise to have the methodology articulated into lifelong learning institutional initiatives.

The paper is structured as follows: first we review the existing literature postulates to discuss transdisciplinary approach as a core of providing concept for further model development. We put forward the new patterns of Technostarters and Third Generation Universities. Then we discuss the methodology and the model concept perceived. We continue with description of our model – how it integrates the paradigm of transdisciplinary approach to tutoring, model-based and lifelong learning – taking into account the case of Bulgarian higher education institution – The College of Management, Trade and Marketing – Sofia. We conclude by considering that model-based learning seems to be well suited to the learning situation as it encourages graduates to develop entrepreneurial skills and it initiates institutional get-up-and-go towards entrepreneurial organization culture.

## Literature review

### Transdisciplinary approach

Transdisciplinary approach to the higher education, especially in Marketing and Management, basically *transfuses* to the vision when academic-career training could make individuals better as innovators, or better at recognising entrepreneurial opportunities (Craig and Johnson, 2006). Moreover, the approach

encourages developing a curriculum for graduates that will facilitate opening the “window of entrepreneurial apprenticeship” (Timmons and Spinelli, 2007), and it is an entrepreneurial-directed approach to education that could be provided in systematic way with respective teaching techniques (Heinonen and Poikkijoki, 2006).

Transdisciplinary approach imparts lifelong learning paradigm recommended by European Commission within European Reference Framework (COM, 2005). The Commission has envisioned the essential *knowledge, skills* and *attitudes* related to the key competences, one of which is entrepreneurship competence. They are necessary for lifelong learning saturation in the future, and they are to be integrated into the secondary and higher education. The Commission states that an individual’s ability to turn ideas into action refers to entrepreneurship. It includes creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to pursue objectives. This could support graduates to acquire essential understanding across disciplines and within real-life context, and could underpin them as employees in being aware of the context of their work and being able to seize opportunities. Higher education institutions are considered to evolve from churning out apprentices to producing ready entrepreneurs (Johnson, Craig and Hildebrand, 2006). Therefore it has been maintained the need for building more specific skills and knowledge within higher educational institutions provided by respective academic approaches, tutoring techniques and syllabuses.

### Third Generation Universities and Entrepreneurship

Entrepreneurship is not inborn characteristics. Wissema (2006) notes that every student can become an entrepreneur and that entrepreneurship can be learned. One needs the idea that has to be developed and together with the ambition it forms the dream. The dream makes the entrepreneurs persevere and the rest can be learned on the job. Entrepreneurship is behaviour that most anyone who is willing to apply themselves can learn. In his book, *Innovation and Entrepreneurship*, Drucker describes these behaviours and the ideas behind them that the willing pupil can learn and apply them. He continues that development of an entrepreneurial culture within an organization is essential.

These claims could be articulated to the *subject* of entrepreneurship teaching across academic disciplines by exploring models to infuse cross-disciplinary entrepreneurial ideas into disciplinary teaching. Johnson, Craig and Hildebrand (2006) propone that colleges and universities should no longer think of equipping graduates with just basic skills of their specific labour market share, so that firms will utilize their basic skills and transform them into productive



workers in the large industrial networks. They should rather aspire to prepare students as entrepreneurs in their respective fields. The ability to emerge as entrepreneurs in their respective disciplines lies with the graduates' knowledge of entrepreneurship both within their immediate areas and beyond their specific fields. In this regard, *cross-disciplinary* entrepreneurship is considered an essential component of the higher educational curriculum. Moreover, the supportive approaches to the economy of knowledge are becoming *trans-disciplinary* principles of learning and tutoring, rather than inter- and intradisciplinary ones (Wissema, 2006). The challenge for educators is therefore to find a new method of integrating the theories and practices of this entrepreneurial know-how.

The respective methodology of integration proposed with the transdisciplinary approach to higher education has being considerably elaborated by Prof. Wissema's concept of *Technostarters and Third Generation Universities*. These are business-oriented higher educational institutions that provide "intellectual mergers and acquisitions", re-settings their models of tutoring and learning towards transdisciplinary forms of knowledge acquisitions and entrepreneurship. Wissema (2006) sets forth that universities should develop not only transdisciplinary approach to education but to imitate spin-offs, calling them *technostarters*. Technostarters are defined as students or staff members who establish their own technology based firms. The criterion "technology based" is to stress the importance of technology developed at the university. Students should have a serious interest to participate – not just considering lectures on entrepreneurship.

Wissema (2006) has identified the reasons to develop technostarters at the universities – commercialisation of knowledge and the competitiveness of the higher institutions. For the traditional university the concept of commercialisation is alien, as primary tasks used to be education and research. In contrast to scientific policy, where the commercialisation of knowledge is not necessary, technology policy does assume *valorisation* (knowledge is also valued, but not necessarily in commercial terms). Commercialising knowledge used to be a spin-off from scientific work as researchers published articles or gave presentation at conferences, and industry would use this to apply it to new products. Disadvantage of this system is that it goes too slow while it does not capture all knowledge more time. Universities have to be more pro-active in their approach of commercialising. Thus, technostarters are a better medium to commercialise knowledge.

An argument why Technostarters should be supported is to enhance the competitiveness of a higher educational institution. There are top performing universities and local performers. The local performers get people from the region and the most talented staff, and students will move to the top performers. Top performers serve an international market, have talented staff and students



and are so-called know-how hubs. These know-how hubs are also the places to be for multinationals active in that field.

There is another reason to support technostarters though – universities themselves experience. Wissema (2006) distinguishes three phases in this development: the *first* generation, or Medieval university; the *second* generation (Humboldt) university that developed around 1800 and the *third* generation university, toward which Wissema (2006) has been appealing for. Being currently in a phase of transition, in which the Humboldt model is under pressure, main characteristics of the Third Generation University (TGU) considered is the *cooperation* with industrial research and other public research and education institutes, financiers, professional service providers, as well as the knowledge exploration of research results. TUG is delineated by the restoration of academic integrity, which leads to competition for research funding, students and teachers. TUG appears to be the flexible organisational structure in which the management tasks will return to the researchers themselves. That results in the end of faculties; in constitution of separate schools (*grandes écoles*) within the university for highly talented and selected students and teachers; and in non uniform tuition fees and the replacement of governmental terms of employment by output rewards.

How should social sciences- and economic-based universities respond to the challenges of the higher education in respect to entrepreneurial skills infusion within? Is it possible to implicate transdisciplinary approach in respective type of curriculum? These are the issues we in the College of Management, Trade and Marketing – Sofia endeavour to tackle through an experiment we count on.

## Methodology

### Model-based tutoring and learning

When people think they usually adopt models (de Bono, 1971). Mostly it concerns learning people as students and graduates who are easily affected and perceptive on model-based learning. Monodisciplinary education appears to be ineffective one, as well as the interdisciplinary integrated curriculum performs insufficient to manipulate models of lateral thinking and pro-activity. Within MT&M College curriculum problem-based and project-based learning processes encounter incompleteness in implication and dissemination of the models that refer to individuals' skills of motivation and determination of pursuing objectives, and ability to turn ideas into action. Hence, we intended to experiment with a model-based learning within Entrepreneurship curriculum. We are ambitiously committed to band together diverse in subject fields of knowledge and to make a shift in both tutoring and learning algorithms. Such





a direct interference in the educational and institutional status quo pretend to cause a transition precedent towards *third-generation university* paradigm, and moreover – a challenge to introduce and implement transdisciplinary approach to education by addressing model-based learning to graduates and into the college environment.

Being a set of integrated and interrelated elements, a model under consideration allows majority of information coming in to be integrated and preserved as a whole and simultaneously as a core (Kotler and de Bes, 2003). The knowledge in that case shifts from the position when disciplines are connected by common concept and skills to interconnected and interdependent knowledge when disciplines are identified if desired, but real-life context-emphasized (Drake, 2004).

### Discontent of tutoring as a driving force

According to Wilhelm Ostwald a powerful driver to an invention a scientist would come upon is discontent. Likewise discontent or dissatisfaction of tutoring *evolves* as an indicative criterion for talented students' selection. In our case, the magnitude and power of the criterion serves for identifying and *benchmarking* talented graduates and future successful entrepreneurs. We rely on the aggressiveness of the discontent gauge to emerge as a feedback of graduates' demands and as a driving force for changing the status quo – an essential entrepreneur characteristic.

The existing educational system in Bulgarian universities and colleges has established its background for many years. It is seeped by the reformatory ideas of Jan Amos Comenius (192-1670). Since then education and business in Bulgaria have endured plenty of revolutions, but in respond the education has evolved weakly. The guiding line for tutoring and learning is when educated *should be aware of*. What is it "to be aware of" in an environment of avalanche-like stream of information and the multitude of tutors' assignments? These turn into threat for the conscientious and diligent students, and respectively to the educational system. Simultaneously, non-diligent students are getting attached to the escalating-by-number group of students lagging behind who spend their time in latent manner. From this perspective when one of the main educational parties has being suffering, the education performs uncompetitive and articulates inadequate interrelations between science, business and real-life context. There is no loop being identified in-between as an *upgraded* curriculum to be delivered. There is a chasm between what graduates *are becoming* aware of and *needed* to be aware or *be capable of*. Possible remedies to overcome the chasm a given institutional management usually ascertains with burdening of academic occupation and adoption of specialization strategy both of the main insti-







tutional profile, and curriculum provided. Understanding the quality and quantity of knowledge contribution then means to assimilate them as low-correlated dimensions. Equally, the academese “assesses” the educational product implications for the business activities and entrepreneurship. Fairly, what is demanded is reconsideration of institutional objectives and principles of performance, and equipment of methods for tutoring and learning.

### **Imagination and knowledge**

Building knowledge, skills and attitudes imagination-based creative thinking requires tutoring reorganization – from an *object*, perceiving digested knowledge, the student have to shift to *subject* of academic and vocational personal grow-up. Identifying that opportunity our college has been metamorphosing to R&D centres and labs for science and practice to deliver knowledge exploration of research results. The consistent aim in this respect is graduates to be trained in entrepreneurial skills to turn ideas into action, getting accustomed to develop creative, research and prospective thinking *self-dependently*. Likewise tutors are advised to adjust and provide working models of economic, social, engineering and business areas, implementing them into competitive curriculum. Implicitly theory should serve as a *tool* for learning, and given theoretical models should be system-bound and applied into real-life context and for decision-making processes.

### **The model**

Having the institutional infrastructure set up and going, we chose to experiment on model-based learning under transdisciplinary approach within Entrepreneurship curriculum. We built up three-stage model-based tutoring to implicate. At the first stage we elaborated a full set of teaching-aids for learning competences to be impelled by means of offering dynamic curriculum in Entrepreneurship. Secondly, we tackled assignments-oriented modelling, primarily approaching transdisciplinary concepts of knowledge. Finally, we considered evaluation for model feasibility and applicability, as a premise to have the methodology translated into lifelong learning institutional initiatives.

### **First stage: Model set-up or readings and lecture notes work-out**

Guiding line of basically shaping the model format is *Doctus cum libro*. The work in this regard has started three years ago, and at present we have published a full package with which we facilitate the running discipline in Entrepre-



neurship. The package consists of a textbook – *Entrepreneurship* (p. 225), and a notebook in three parts – *Learning Workshop* (p. 108), *Project Workshop* (p. 116), and *Just-do-it Workshop* (p. 120). We adopted workshop principles as a driver for research and role-playing activities, and an environment for training in entrepreneurial skills and venture creation. The point here is that package is planned to serve students' learning within their three-year studies in the College from their first year on.

*Learning Workshop* represents all the necessary for schooling and theoretical advancing. There are case studies written, including key term identification, concepts and questions for analyzing the cases. The second part – *Project Workshop* – is composed in the spirit of the precedent entrepreneurial approach. Supporting by that notebook, students are supposed to project visions of creating ventures, again based on the Case method. The third part of the entrepreneurial workshop – *Just-do-it Workshop* – navigates students' learning towards perceiving entrepreneurial skills and attitudes through step-by-step exercises. Jeffry Timmons's methodology has been adopted by examining practices of entrepreneurial reasoning, and entrepreneurial thinking in action, but mostly on shaping personal entrepreneurial profile. The team staying behind the notebook includes Deyan Doykov and the assistance of Vanya Slantcheva and a group of students in their second year of education. Attached to the package of books, a CD is burned where students interactively work with the material proposed in paperbacks of the workshop.

Furthermore, two more textbooks are to be published – in Entrepreneurial Business Idea and Business Project, using the scheme for theoretical facilitation of the model we have already developed.

### **Second stage: Methodological aspects of tutoring**

Methodological aspects of tutoring are grounded on experimenting model-based learning and transdisciplinary approach to integrated curriculum. The experiment is in its initial phase of elaboration and it is postulated on couple of principles. Transdisciplinary approach is grounded on *creating* and *facilitating* entrepreneurial environment, where students will be invited to make the transition towards being subject of their own education under lecturer supervision. Syllabus is administered to support students to make the shift from being consumer-oriented to innovation-oriented one. Through model-based learning we are preparing a scheme to *service* entrepreneurial learning environment to move from theory to practice. There will be implanted the practice of Services Marketing and Customer Relationship Management. We propose the transdisciplinary pedagogic concept by changing role of tutoring when lecturer is



a co-planer and co-learner, and a generalist or a specialist. Disciplines are identified *if* desired, but real-life context emphasized. The conception of knowledge we expose asserts that it is interconnected and interdependent, and there are many right answers to respond. Transdisciplinary approach we determine by project-based learning, negotiating curriculum under tutor-student relations, and *mergers* of faculties and professionals. The main outcome we chase for is when graduates *will be aware of* knowing concepts and *will navigate* essential understandings across disciplines.

### **Model implementation**

#### **Third stage: Model multiplying as a ground for lifelong learning**

We adhered to the recent studies on “Third Generation Universities and Technostaters” by means of *entrepreneurship tutoring* and *entrepreneurial learning*. Emphasising the core role of transdisciplinary educational approach we foresee two-year period for amending and fitting the model as to be multiplied further along. Nevertheless model-based learning seems to be well suited to the learning situation as it initiates institutional get-up-and-go.

Model-based proposition will be multiplied in respect of organizing classes of talented students for extended and looped learning, business training, mobility and professional education of real-life-oriented research and placements within lifelong learning paradigm.

A form of extended learning PMEC carries out on an experimental ground within joint initiatives with Primorsko Municipality under a project of tourism development on the South-East Black Sea costline. Simultaneously we develop a project for *looped* model-based learning in entrepreneurship supported by the business. There we integrate the social and investment alternative value of human resource potential in Primorsko from the perspective of municipality competitiveness in tourism industry. Respectively, applying transdisciplinary approach we consider “an entrepreneurial resources elaboration” through articulating proactiveness and project management.

#### **MT&T College-Sofia educational and research developments**

In 1998 MT&M College management has institutionalized the intent of providing project-based learning. Strategically it has been planned by introducing and approbating new disciplines – *Entrepreneurship foundations, Entrepreneurial Business Idea, Business Project, and Marketing Research*. A team of lecturers and practitioners has developed their syllabuses to approach theoretical schemes to practice of marketing and entrepreneurship. For understanding real-life



situations a role-playing game has been presented and elaborated on five-year empirical studies and analysis. Foremost, strategic objectives have been set to create the infrastructure and organizational capacity for project management and implementation and practice-oriented learning as well as research and development in the field of market studies, entrepreneurship, innovations, brand management, industrial design. And couple of years on, in collaboration with Fontis University, Netherlands, MT&M College has set up "Project and Management and Entrepreneurship Centre" (PMEC) with couple of integrated sub-divisions: Applied Innovations, Creativity and Entrepreneurship Lab, Advertising Industrial Design and Brand Management Studio, and Project Management and Marketing Research Lab. The main objective has been pursued in establishing the infrastructure necessary for installing diverse models of learning under inter- and transdisciplinary approaches. A simulation as an aspect of learning process turned into a crucial strength of entrepreneurial education in the MT&M College. Furthermore a forthcoming event is planned to represent a new business e-game called "Foundation" and PMEC team anticipates the developers of Management Simulations Inc. to adjust it as a fundamental role-playing model of leaning in the college.

## Conclusions

We, management and working groups in the MT&M College, realize it is essential to tutor new type of graduates in entrepreneurship, management and marketing through adapted transdisciplinary models for entrepreneurial learning. Being co-planners and establishing partnerships both with students and business, we are prepared to implement model-based learning to make the transition towards research-oriented and proactive education.

Therefore, the paper provides a useful source of information for academics interested in model-based learning substance by means of Entrepreneurship curriculum and entrepreneurial learning across academic disciplines. The case of MT&M College, as a Bulgarian higher education institution, represents an experiential learning challenge to Bulgarian students.

Under transdisciplinary concept and individuals' academic-career training they could be educated and trained as innovators and better at recognising entrepreneurial opportunities. Moreover model-based learning will be transmitted for its further implications being set up and installed into laboratories. Contributions to the debate on developing a curriculum for students that will facilitate their transition to entrepreneurship are their tutored empirical work where the role of discipline is real-life-context-emphasized and the tutor's role



is a partner. Our experiment – an innovation in curriculum – is successful one because it tries to bridge the chasm between vocational and academic education models, promoting a new class of looped entrepreneurial education. Substantially a respond to real world is provided and requirements for practical skills in order to acquire a meaningful working life are complied.

## References

- Chen Zhen, Li Heng, Kong S. C. W., Xu Qian, 2006, *An analytic knowledge network process for construction entrepreneurship education*, [in:] Ilozor B., *Entrepreneurship: teaching, research and service across academic disciplines*, "Journal of Management Development", Vol. 25, no. 1, pp. 11–27.
- Commission of the European Communities, Proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on Key Competences for lifelong learning, Brussels, 10.11.2005, COM(2005), 548 final 2005/0221 (COD).
- Craig J. B. I., Johnson D. 2006, *Establishing individual differences related to opportunity alertness and innovation dependent on academic-career training*, [in:] Ilozor B., *Entrepreneurship: teaching...*, pp. 28–39.
- Dake S., Burns R., 2004, *Meeting Standards Through Integrated Curriculum*, Alexandria, VA, Association for Supervision & Curriculum Development.
- de Bono E., 1971, *The Use of Lateral Thinking*, Pelican Books (originally published by Jonathan Cape, 1967).
- Drucker P., 1985, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York, Harper & Row.
- Heinonen J., Sari-Anne P., 2006, *An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible?*, [in:] Ilozor B., *Entrepreneurship: teaching...*, pp. 80–94.
- Johnson D., Craig J. B. I., Hildebrand R., 2006, *Entrepreneurship education: towards a discipline-based framework*, [in:] Ilozor B., *Entrepreneurship: teaching...*, pp. 40–54.
- Kotler P., de Bes F. T., 2003, *Lateral Marketing*, John Wiley & Sons.
- Matheson B., 2006, *A culture of creativity: design education and the creative industries*, [in:] Ilozor B., *Entrepreneurship: teaching...*, pp. 55–64.
- Timmons J., Spinelli S., 2007, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, 7<sup>th</sup> Ed., New York, McGraw-Hill.
- Wissema H. J. G., 2006, *Technostarters and the Third Generation Universities*, Sofia, Ecorys.







*Judit Kerülő*

## **The use of adult learning, or why do adults learn in Hungary today?**

In recent decades, the social and individual necessity of Life-Long Learning has become known and acknowledged in Hungary, too. The reason for this is generally explained with several factors. One of the approaches says that developed economies and societies basically depend upon the access to and the management of knowledge, information, so continuing learning is essential.<sup>1</sup> It is more and more obvious that the on-coming generation cannot be taught everything in the school-desk that they will need by the end of their life. The continuous development of the society, economy, science and the world necessitates the permanent renewal of knowledge. Social cohesion also makes it essential since in knowledge-based societies learning becomes more and more significant and anyone dropping out of this process will sooner or later be excluded, definitively fall behind.

All this has increased the interest in the issues and problems related to the learning of adults. In 1996 OECD determined the strategy of learning at adulthood, the necessity of utilising the advantages and decreasing the learning-inhibiting factors in the commitment of the conference entitled "Life-Long Learning for Everyone."

---

<sup>1</sup> I. Polónyi, *Az oktatás gazdaságtana*, Budapest 2002, p. 366.



The increase in the adults' demand for learning is also proven by the Hungarian figures. This is especially true for the higher education, where the number of students has quadrupled since 1990. In the case of part-time adults, the growth has been nearly eight-fold in the past 15 years.<sup>2</sup> The data themselves already justify the examination of the tendency; it should be known what the reason for the student expansion is, what motives lead adults to train themselves in a part-time form at higher educational institutions, undertaking all the related difficulties and discomforts. In order to enhance the effectiveness of the trainings, it is essential to know what factors make motivation stronger or weaker.

This study aims to present the findings of a questionnaire carried out among 388 distant learning adult students of the College of Nyíregyháza and hereby find an answer to the question why adults learn, whether their learning is beneficial, and what factors enhance or inhibit their learning success.

### Definition questions

Our behaviour is determined by mental processes. The theories dealing with motivation seek the answer and explanations to, the causes and motives of the whys of the behaviours. The term 'motivation' is of Latin origin and derives from the words *movere-to move, motio-motion*. Motivation is a complex phenomenon, the totality of motives of various forces and directions, while motive itself is the inner force inciting to action.

According to the most frequently quoted definition, motivation is an internal status that affects the individual whether to start or continue a series of behaviour that enables him or her to satisfy his or her demands, achieve his or her aims. The inclination to the effort exerted for the achievement of the target.<sup>3</sup> Árpád Kiss means by aggregate motivation the total motives of different origins that lead a student to learn and maintain this desire to study and determination until the end of the studies.<sup>4</sup>

Motives are generally divided into a primary and secondary group on the basis of their strength and permanence. The primary motives cover the motives related to subsistence, while the secondary motives include the ones acquired during the socialisation. The effects of primary and secondary motives assert themselves together and jointly determine the direction, form and strength of

<sup>2</sup> Oktatási Évkönyv 2005–2006, OM, Budapest, [www.om.hu](http://www.om.hu).

<sup>3</sup> Z. Báthory, *Tanítás és tanulás*, Budapest 1985, p. 48.

<sup>4</sup> Á. Kiss, *A gazdászágos és eredményes tanulás képességének kialakulása*, Pszichológiai tanulmányok 5, Budapest 1963, p. 149.





the behaviour.<sup>5</sup> Several theories have been born to explain motivation. According to Hull's Drive Reduction Theory, the purpose of motivated behaviour can be determined as the reduction of tensions. However, this is not true for all our activities. The drive induction theories emphasise that in many cases we start an action in order to increase tension, beguile the time, and enhance excitements. To ease the contradiction between these two hypotheses, the Optimal Arousal Model argues that man endeavours to reach the most optimal state. If this level is low, that is, an individual's life seems boring, monotonous, he or she will begin activities ensuring excitement, tension.<sup>6</sup> If this level is too high, then just the opposite will happen, the individual will be incited to behaviours promising calm.<sup>7</sup>

Learning, whether as a child or an adult, requires a motivation that not only induces but also continuously maintains this state. Proper learning motivation is essential so that we can achieve success besides the skills and competences.

László Zrinszky classifies the motivation of learning according to its permanence, inducing reasons and direction. As for permanence, he distinguishes permanent, habitual and actual motivation. He regards the impellent covering the entire learning process as permanent motivation, and it includes the thirst for knowledge and the activities pursued for the pleasure of learning. Habitual motivation covers acts generated by the interest in the topic. In this case learning is sustained by the reaching of the desired aim, the obtaining of a qualification or certificate. The shortest motives are characterised with the attribute 'actual', here only a partial circumstance, the performance of a concrete task justifies the performance of the action.

On the basis of the reasons, primary and secondary motives are distinguished. The primary motives include the activities pursued for the achievement of the set target, while the secondary impetus is maintained by a theme, an individual or possibly curiosity.

As for the direction, we can speak about internal and external motivation. Internal motivation arises from the individual's personality or serves his or her interests. It may include ambition, pursuit of knowledge, recognition, success or learning in order to achieve benefits. László Zrinszky mentions impetus arising from loneliness and the lack of communication within this category, which is determinative among single persons, especially the elderly. These individuals undertake learning because they can belong to a group, company and in this way they become suitable for the satisfaction of their social needs. External motivation comprises the motives induced by the individual's environment. It is the family, the environment and the friendship that stimulate the individual

<sup>5</sup> K. Keményné Pálffy, *Alapozó pszichológia*, Budapest 2006, p. 142.

<sup>6</sup> I. Barkóczy, I. Séra, szerk, *Az emberi motiváció I-II*, Budapest 1988, p. 54.

<sup>7</sup> K. Keményné Pálffy, *op. cit.*, p. 148–149.



to learn. Additionally, suiting the requirements of a reference person may also motivate learning.<sup>8</sup>

Gyula Csoma distinguishes three types of the adults' learning motives, namely the livelihood, interest and prestige motives.

Regarding the livelihood motives, the work-related aspects are emphasised. Adults are inspired to learn if they would like to get improvement or keep their current position at work. We also speak about livelihood motives if the impetus to learning is getting employment, finding a good job.

As for learning started on the basis of motives based upon interest, an adult awaits help from learning to solve a problem. We speak about these motives also in case an individual starts learning because he or she is expressly interested in the learning material.

The so-called prestige motives derive from our direct environment. Such motivation arises if learning is regarded as a prestigious activity in our close or wide environment. These motives are maintained and formed by the family, friends or workplace.

Gyula Csoma draws our attention to the fact that not only one of these factors are present in a learning process, in an ideal case all of them are involved. The question is which is determinative in a certain situation.<sup>9</sup>

In her summary of the researches studying the adults' learning motives carried out in the OECD countries, Ildikő Mihály highlights that "one year of extra learning increases a person's earlier opportunities by 4–7 percent." The study has proved that the learning process is demand-oriented and individualised at adulthood. It requires the educational outcome to be visible and lead to economic or other advantages.<sup>10</sup>

### About the survey

In the 2006–2007 academic year 71 higher educational institutions, 25 universities and 46 colleges conducted state-accredited education in Hungary.

Since 1990, the number of students has quadrupled in Hungarian higher education. While in the 1990–1991 academic year 101,166, in the 2006–2007 academic year 416,324 students attended universities and colleges. Nearly half of them (48 percent) are fee-paying students. This primarily concerns the adults as while only 20 % of the full-time students finance their studies themselves,

<sup>8</sup> L. Zrinszky, *A felnőttképzés tudománya*. Budapest 1996, p. 31–37.

<sup>9</sup> G. Csoma, *Andragógiai szemelvények. Bevezetés a felnőttképzés tanulmányozásába*. Nyitott könyv, Budapest 2005, pp. 41–57.

<sup>10</sup> I. Mihály, *Harminc ország oktatáspolitikai alapelvei*, Új Pedagógiai Szemle 2004, január [www.epa.hu](http://www.epa.hu).





this proportion reaches nearly 80% among the part time students.<sup>11</sup> The College of Nyíregyháza, the largest provincial college of Hungary, can be characterised with similar tendencies. The institution is located in the seventh largest Hungarian town according to population, in the northeastern part of the country. The number of its students has considerably increased. While in 1990 3,545 persons, then in 2006 13,543 persons attended this college. Similarly to the national tendency, this growth can be detected among part-time students, too.

In the institution, the business administration and education management programs have the highest number of adult students at the evening and distance learning course. Students graduated as education managers can find employment at cultural and educational institutions, enterprises and companies as specialists dealing with training, human resources management.

In February 2006 our college had 450 distant learning students in the education management major, of whom 388 persons completed a questionnaire. This study aimed to find out what learning motives characterise our students. We were also curious to know what factors increase and decrease the eagerness to learn, and what are the causes making learning easier or more difficult.

The students' breakdown by sex roughly corresponds to the national trends. Interestingly, 58% of full-time students and 65% of evening and distant learning students are women in Hungarian relations. One of the reasons of higher women's participation among adult students is that only the higher educational institutions of technology, natural sciences, physical education and theology have a higher proportion of male students, which arrange few or no distance learning courses. The number and share of women have considerably increased in veterinary, agricultural, legal and technical universities and colleges. Economic trainings are undiminishedly popular among women. For instance, the share of women amounts to 70% at economic colleges.<sup>12</sup>

According to István Polónyi, the other reason is that "generally, it can be established that in parallel with the increase in the state of economic development, men's economic activity decreases, while women's activity relatively significantly grows. At the same time, women's activity does not depend upon the standard of income."<sup>13</sup> In order to increase their chances at the labour market, they need school qualifications.

<sup>11</sup> Gyorsjelentés a 2006–2007-es tanév felsőoktatási előzetes statisztikai adataiból 2006, december 3, [www.om.hu](http://www.om.hu).

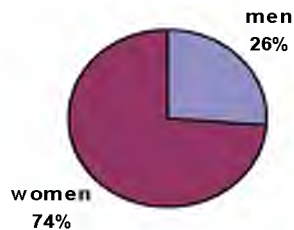
<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> I. Polónyi, *Az oktatás gazdaságtana*, Budapest 2002, p. 220.





**Diagram 1. Students' breakdown by sex**



Furthermore, it is a fact that the expansion of the Hungarian higher education started at the early 1990s increased the admissions to institutions, especially to the fee-paying, self-financing programs. Therefore, the group that used to have no chance earlier, including women, have become able to obtain a degree in these programs.

**Table 1. Students' breakdown by age**

AGE	NO. OF RESPONDENTS	PERCENTAGE OF TOTAL RESPONDENTS
below 25	82	21
ages 26–35	190	49
ages 36–45	86	22
ages 46–55	28	7
over 55	2	1
Total	388	100

The breakdown by age demonstrates that nearly three-fourth of the respondents are younger than 35. The learning ambitions of the different age groups are different as younger age groups rather learn than the older ones. A gradual decrease can be observed in the case of students over 36, and only few people over 45 can be observed. It may have both rational and emotional reasons.





## THE USE OF ADULT LEARNING...

The most important rational reason can be connected with the return. An individual invests money in his or her education because he or she thinks that these expenditures will be recovered and the advantages can be enjoyed for a long time. The individual proceeds of the education are the wage increase that his or her life career will achieve at the labour market upon completion of the studies, as a result of the increase in qualifications.

In case of education started over the age of 45, a degree can be expected at an age approximating 50, so the period when good use can be made of the advantages is short, only 10 years.

The emotional reasons are rather connected with the environment refusing the learning of people over 45. Arguments like "I am too old to learn", "the young scorn me off" suggest that the learning of adults is approved but the practice of life long learning is less accepted by the workplace environment.

**Table 2. Students' breakdown by employment activity**

Unemployed	17%
Employed	83%

The table demonstrate that adults pursue their studies besides work. When studying employment activity by class, we can see that first-year students have the worst and the graduating students have the most favourable values. The difference between the two groups totals over 10 percent.

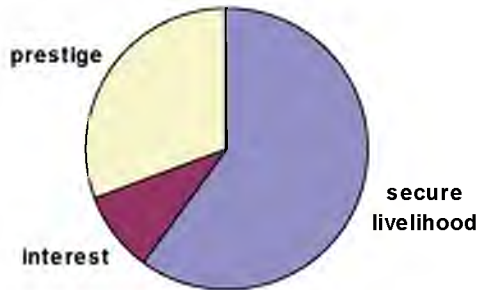
One of the reasons is that students are the youngest in the first year classes, many of them get into higher education right from the secondary school and have not worked before.

Favourably, several seniors have reported that they found a job thanks to their learning. They could successfully make good use of their knowledge and relations acquired here when looking for a job.

Three-fourth of the respondents are employees at national institutions, which is in connection with the character of the program, since in the field of education and culture the proportion of people working in the state sphere is higher.



**Diagram 2. Students' breakdown by learning motives**



Considering the breakdown by learning motives according to Gyula Csoma, the data of Diagram 2 indicate that two-thirds of our students explain their learning with work-related incentives. As far as adult learning is concerned, return is an important factor, that is, the time spent here should result in some kind of an advantage afterwards. The participants primarily expect this from the training.

During the further analysis of the livelihood motives – taking the respondents emphasising this aspect as 100 percent – nearly half of the interviewees (44 percent) consider learning primarily a stabilisation factor. They hope that their studies will be useful to keep their present workplace, position. Their new knowledge, competences are beneficial for them, which is sufficient for them to feel secure. As for the age, typically students over 35 hold this opinion.

40 percent of the respondents expect mobility and wish to obtain a higher social position with their degree. 16 percent, usually the ones without a job, would like to find employment.

34 percent of the 388 respondents undertake learning as an adult under the inspiration of their environment. Among them, the role of the family is determinative. Three-fourth of the respondents emphasising prestige motives learn at the request and with the support of their family. In case of all age groups, the family's supporting role is considerable. As for the sex, the share of men is particularly high among the participants giving this reply. Only 4 percent state to have applied to the college because of the expectations of the workplace and colleagues, which is a startlingly low portion.

During the survey we also wanted to find out what factors increase the adults' learning motivation and have a favourable effect on their activity.



## THE USE OF ADULT LEARNING...

The strength and determination of the motivation launching the learning requiring long-term, bound and entire process balance the instabilities of learning and the arising problems with a good result. According to the respondents, this requires the following.

In the case of all age groups, "success" stands in the first place. Success basically means external recognition, the compliance with the teachers and classmates' expectations. Good mark is a success-increasing factor. As a reason, students having a family mention that their children follow the parents' achievements. A poor performance is very unpleasant; it is hard to make the children understand their parents' bad marks. The second most frequently mentioned factor is self-confidence, in close relation with the previous one. Success considerably improves the students' self-estimation. In parallel with the increase of age, the lack of self-confidence occurs more and more often, primarily at the beginning of the training. This is also proven by the drop-out data. Those breaking off their studies usually decide about quitting the college in the first months, owing to the first failures.

The efficiency of learning is significantly increased by the fact when a student's interest in the lesson can be aroused. It is particularly difficult during the first third of the program as this is usually the time of theoretical training. From the second third on, the share of practical subjects becomes dominant, at this point our adult students can already utilise their experiences obtained at work or in other fields. Interest can be enhanced by practical knowledge that can be applied in practice immediately.

The factors making learning motivation more difficult are basically connected to the dominance of the livelihood motives. In particular, if students specify expectations that are related to their individual success but they do not consider these reasonable or regard their investment remunerative, their motivation will decrease to a large extent. Too remote targets seeming unachievable, unreal do not give an advantage either. These factors include subjects "branded as "non-completable," the excessively high number of exams, but time pressure also hinders effective learning.

The students' learning motivation is considerably deteriorated if they are not treated as adults during their studies, if the fact that they have a family and/or job is ignored as organising their learning also causes a problem. Our students under study mention the difficulties and conflicts of reconciling the family and regular learning as a considerable deteriorating circumstance when starting their studies. This problem usually gets solved by the second half of the program, the family adapts to the students' changed timetable, rather helping than hindering learning.





Throughout, and especially in the second half of the program, the most serious conflict includes the workplace, the managers and the scheduling of working time. Students are not allowed to go to consultations, take pre-exam holidays and their attendance in the exams is often prevented. 80 percent of our respondents say that their workplace shows an expressly negative attitude towards their college studies. One in each five respondents conceal their college studies at their workplace since this fact might even result in losing their job.

### Summary

It is important that the training institutions get to know the adults' learning motivations, otherwise they cannot satisfy them. A satisfied student is the best advertisement for a school and the guarantee for life-long learning.

Learning within the educational system requires permanent motivations since learning is a tiring, costly activity with great sacrifice. The strength of motivation quickly changes during the program, and the presence or lack of success, self-confidence and interest exerts an influence both in a positive and a negative direction.

Finally, let me make a closing personal comment. In Hungary andragogy has been able to register an enormous development in recent years: numerous researches have been launched, and their findings have enriched the wider and wider technical literature. A significant cornerstone of the recognition of this discipline is the launching of the andragogy training in Hungary. Another station that is at least such important is the change in attitude also proven by this study, namely, none of the respondents has mentioned that adulthood basically means a disadvantage in the education. While earlier the discipline had to prove that learning in adulthood is possible, by today the researchers have focused much rather on the whys and the hows. The author of this study has intended to contribute to this by presenting the findings of this research.

### References

- Barkóczy I., Séra L., szerk, *Az emberi motiváció I–II. Tankönyvkiadó*, Budapest 1988.
- Báthory Z., *Tanítás és tanulás*, Budapest 1985.
- Csoma G., *Andragógiai szemelvények. Bevezetés a felnőttképzés tanulmányozásába. Nyitott könyv*, Budapest 2005.
- Gyorsjelentés a 2006–2007-es tanév felsőoktatási előzetes statisztikai adatából 2006, december 3, Budapest, [www.om.hu](http://www.om.hu).



## THE USE OF ADULT LEARNING...

Keményné Pálffy K., *Alapozó pszichológia*, Budapest 2006.

Kiss Á., *A gazdaságos és eredményes tanulás képességének kialakulása. Pszichológiai tanulmányok 5*, Budapest 1963.

Mihály I., *Harminc ország oktatáspolitikai alapelvei*, Új Pedagógiai Szemle 2004, január, [www.epa.hu](http://www.epa.hu).

Oktatási Évkönyv 2005–2006, OM, Budapest, [www.om.hu](http://www.om.hu).

Polónyi I., *Az oktatás gazdaságtana*, Budapest 2002.

Zrinszky L., *A felnőttképzés tudománya*, Budapest 1996.







*Bernard Maj, Marta Woźniak*

## **Rola *e-learningu* jako metody zdobywania wiedzy**

**Streszczenie:** Prezentowanie treści przy użyciu metod *e-learningowych* może być wykorzystywane zarówno do tworzenia pełnych kursów czy szkoleń, jak i w formie wspomagającej tradycyjne metody przekazywania wiedzy. Tego typu szkolenia coraz częściej pojawiają się w szkolnictwie wyższym. W tekście przedstawiono wyniki badań, pozwalające na określenie stanu wiedzy studentów o *e-learningu*. Pokazano również, co jest, ich zdaniem najważniejsze w tej formie przekazywania wiedzy. Przeprowadzone badania pomogły także w określeniu roli, jaką dla *e-learningu* widzą studenci jako potencjalni jego użytkownicy.

### **Wstęp**

*E-learning* to nauczanie na odległość, przekazywanie wiedzy za pomocą dostępnych nośników informacji zapisanej w formie elektronicznej. W związku z tym do wymiany informacji pomiędzy nauczycielem i uczniem dochodzić może nie tylko – jak to jest powszechnie rozumiane – z wykorzystaniem Internetu, przy pomocy platform edukacyjnych i stron www, ale także przy użyciu np. CD-ROMów, taśm audio/video, prezentacji multimedialnych, przekazów satelitarnych<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.learning.pl/elearning/index.html>.



Kształcenie na odległość znane i praktykowane jest od bardzo dawna. Wykorzystywano do tego celu dostępne w danym czasie środki przekazu. W XIX wieku były to kursy korespondencyjne. Rozwój technik przekazu w kolejnych latach pozwalał na dostarczanie treści kształcenia w formie audio/wideo, radia i telewizji edukacyjnej, aż po obecnie powszechnie dostępny Internet<sup>2</sup>.

Wykorzystanie takiego sposobu przekazywania wiedzy jest stosowane zarówno w firmach, w celu przeprowadzania szkoleń, jak i w szkołach. Jednym z czynników mogących wpływać na rozwój takiej formy kształcenia jest z pewnością możliwość dotarcia do szerokiego grona osób. Prowadzenie tego typu kursów ma szczególne znaczenie w przypadku firm, gdyż pozwala to nie tylko na dostosowanie czasu szkolenia oraz jego tempa do możliwości szkolonych osób – pracowników, ale także pozwala na zmniejszenie kosztów szkolenia.

Rozważając obecne miejsce *e-learningu* w nauczaniu, zwłaszcza w szkołach, należy się zastanowić przede wszystkim nad tym, w jaki sposób jest on rozumiany przez jego potencjalnych adresatów. Największą grupę stanowią tu studenci, dlatego to właśnie do nich zostały skierowane pytania mające na celu uzyskanie odnośnych opinii.

## Metodologia

Badanie miało charakter ankietowy. Ankieta składała się z dziesięciu pytań. Pierwsze dwa dotyczyły znajomości pojęcia *e-learningu* oraz ustalenia, ilu spośród ankietowanych miało okazję w praktyce skorzystać z takiej formy kształcenia. Kolejne sześć pytań dotyczyło określenia tego, co dla potencjalnych użytkowników *e-learningu* jest jego ważną cechą. Przedostatnie pytanie miało na celu sprawdzenie opinii ankietowanych na temat miejsca *e-learningu* wśród dostępnych obecnie form nauczania. Z kolei ostatnie pytanie pozwala określić preferowany przez ankietowanych sposób nauczania. Pytania zadano 103 studentom z dwóch uczelni – AGH i KSW.

## Wyniki badań

Ankietowani zostali zapytani o to, co rozumieją pod pojęciem *e-learningu* oraz czy kiedykolwiek uczestniczyli w takim kursie. Jak się okazuje, 91,26% badanych odpowiada krótko, że jest to nauka przez Internet. Jedynie 8,74% ankietowanych zaznacza, że jest to nauka bez możliwości bezpośredniego kontaktu z nauczycielem i wymienia jeszcze inne możliwości przekazu treści, np. CD.

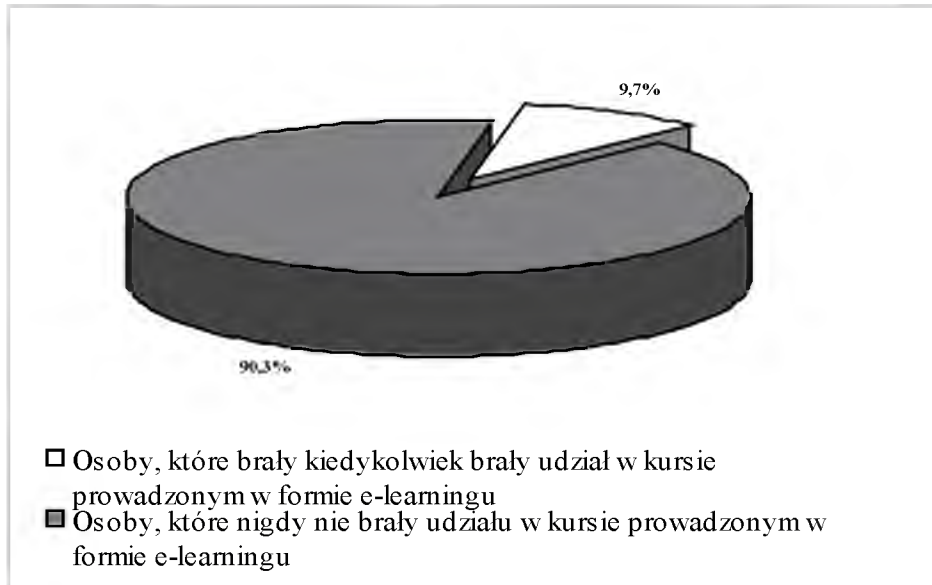
<sup>2</sup> <http://www.e-sgh.pl/abc.php>.



## ROLA *E-LEARNINGU* JAKO METODY ZDOBYWANIA WIEDZY

Spośród badanej grupy studentów jedynie 9,7% osób zadeklarowało, że kiedykolwiek brało udział w kursie prowadzonym na zasadach *e-learningu* (rys. 1).

**Rys. 1. Procentowy udział osób, które uczestniczyły w kursach prowadzonych na zasadach *e-learningu***



Źródło: opracowanie własne autorów.

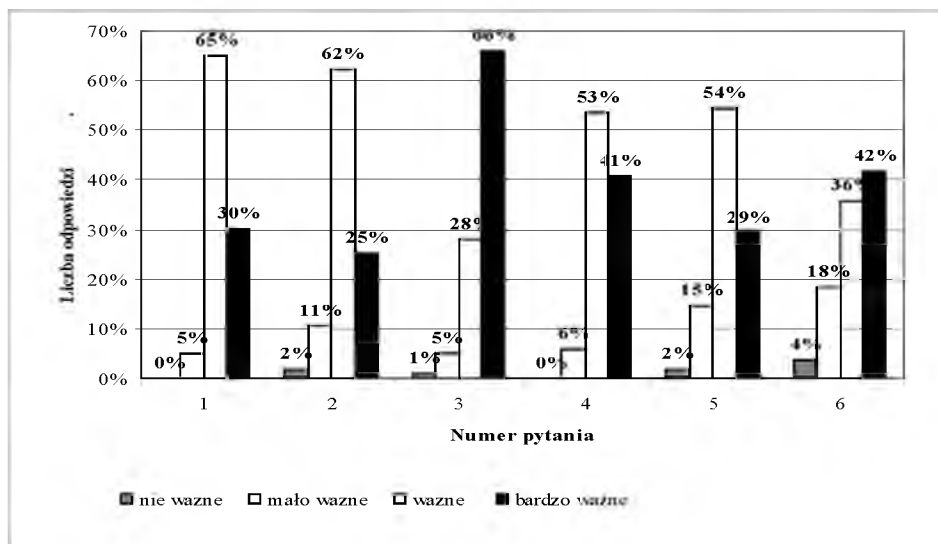
Kolejne pytania miały na celu zobrazowanie, w jakim stopniu poszczególne cechy tego typu nauczania są ważne dla jego potencjalnych użytkowników. Ankietowani mieli do wyboru cztery możliwości określenia poziomu istotności poszczególnych cech: nieważne, mało ważne, ważne oraz bardzo ważne. Pierwsze pytanie z tej grupy dotyczyło przekazywania treści z wykorzystaniem nośników takich, jak np. Internet.

Zgodnie z danymi pokazanymi na rysunku 2 możliwość przekazywania wiedzy przy pomocy nośników multimedialnych bez konieczności kontaktu z nauczycielem jest ważna dla 65% ankietowanych. Ponad połowa mniej zadeklarowała, że jest to element bardzo ważny. Dla niewielkiej liczby ankietowanych przekazywanie treści w postaci elektronicznej nie ma dużego znaczenia. Drugie pytanie odnosiło się do sposobu komunikacji z nauczycielem. Zdaniem ankietowanych to, że wymiana informacji pomiędzy uczniem i nauczycielem może

występować zarówno synchronicznie, jak i asynchronicznie, jest ważne. Znaczenie mniej osób wymienia ten element jako bardzo ważny, jeszcze mniej jako nieistotny.

Pytanie trzecie dotyczyło stałego dostępu do materiałów szkoleniowych umieszczonych np. na CD. Dla przeważającej większości ankietowanych okazuje się to bardzo ważne. Odpowiedziało tak aż 66% ankietowanych. O prawie 60% mniej ankietowanych uznało to za ważną cechę, natomiast dla 1% osób nie było to ważne.

Rys. 2. Ważność poszczególnych cech *e-learningu* dla ankietowanych



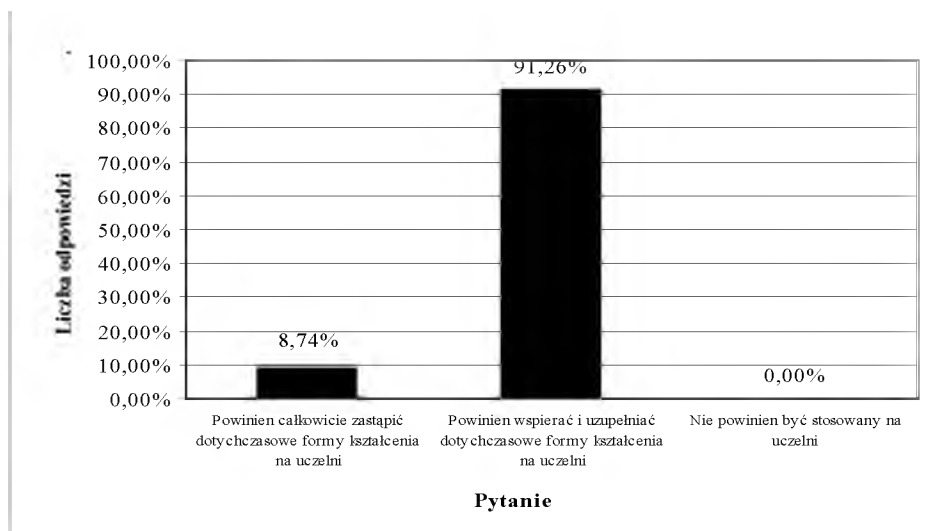
Źródło: opracowanie własne autorów.

W czwartym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o opinię na temat istotności dostosowania czasu nauki do potrzeb i możliwości każdego ucznia. Liczba osób, które zaznaczyły odpowiedź „ważne” jest nieznacznie wyższa niż liczba osób, które zaznaczyły odpowiedź „bardzo ważne”. Jedynie dla 6% ankietowanych miało to małe znaczenie. Z kolei możliwość samokontroli uzyskanych rezultatów, o którą pytano w piątym punkcie, została uznana za ważną przez 54% badanych osób. Z danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że dla jednej trzeciej ankietowanych jest to bardzo ważne, natomiast dla mniej niż 20% osób jest to mało ważne lub nieważne. Ostatnie pytanie dotyczyło konieczności sa-

modyscypliny w przypadku takiej formy samokształcenia. Jak się okazuje, jest to bardzo ważne dla ponad 40% ankietowanych, a niewiele mniejsza grupa osób ocenia ten fakt jako ważny. Dla mniej niż 20% jest to mało ważne, a dla ok. 4% nieważne.

Na podstawie danych uwidoczonych na rysunku 2 można zauważyć, że najważniejszy dla ankietowanych jest stały dostęp do materiałów szkoleniowych, fakt, że czas nauki dostosowany jest do potrzeb i możliwości uczniów, a także aby treści przekazywane były za pomocą Internetu. Najmniej istotna dla ankietowanych okazuje się konieczność samodyscypliny, którą trzeba wykazać podczas tego typu nauczania.

**Rys. 3. Odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące miejsca *e-learningu* wśród dotychczasowych form kształcenia**



Źródło: opracowanie własne autorów.

Kolejne pytanie miało na celu ustalenie, w jaki sposób studenci wyobrażają sobie wprowadzenie *e-learningu* na uczelni. Wyniki badań przedstawione zostały na rysunku 3. Badani mieli do wyboru trzy odpowiedzi. Pierwsza – „*e-learning* powinien całkowicie zastąpić dotychczasowe formy kształcenia” – została zakreślona przez prawie 9% ankietowanych. Jako uzasadnienie takiego wyboru podawana była duża odległość uczelni od miejsca zamieszkania oraz możliwość



pracowania w ciągu dnia i nauki wieczorami lub w wolnym czasie. Druga odpowiedź – „powinien uzupełniać dotychczasowe formy kształcenia na uczelni” – pojawiała się najczęściej i została zakreślona przez ponad 90% ankietowanych. Wybór takiej odpowiedzi uzasadniano przeważnie brakiem samodyscypliny w przypadku, gdyby nauka odbywała się jedynie za pomocą *e-learningu*. Kolejnym powodem, dla którego *e-learning* może występować jedynie w formie wspomagającej tradycyjne wykłady, ćwiczenia czy laboratoria, jest bezpośredni kontakt zarówno z nauczycielami, jak i ze studentami w trakcie tego typu zajęć. Zdaniem ankietowanych, w bezpośrednich kontaktach międzyludzkich, dyskusjach, można szybciej uzyskać odpowiedź na nurtujące pytania niż przez samodzielną naukę, bez możliwości poproszenia nauczyciela o wyjaśnienia lub też w przypadku, gdy wymiana informacji odbywa się za pomocą chatu lub komunikatora. Dodatkowo, według badanych, praktyczna wiedza przedstawiona przez nauczyciela w trakcie laboratoriów jest łatwiej zapamiętywana niż w przypadku samodzielnej nauki podczas siedzenia przed komputerem i wykonywania określonych poleceń. Najczęściej wymienianą zaletą wprowadzenia *e-learningu* jako formy wspomagającej nauczanie jest możliwość ponownego przeanalizowania i uzupełnienia wiedzy przekazywanej przez wykładowcę. Ostatni wariant odpowiedzi „*e-learning* nie powinien być stosowany na uczelni” – nie został zakreślony przez żadnego ankietowanego.

Ostatnie pytanie ankiety miało na celu ustalenie preferowanego przez ankietowanych trybu nauki. Badani mieli dokonać wyboru, która z proponowanych form uczenia się jest – ich zdaniem – najlepsza. Pierwsza z nich to samodzielna nauka, po której następuje test sprawdzający, którego prawidłowe wypełnienie umożliwia przejście do kolejnej części materiału. Drugi wariant to nauka poprzez wymianę informacji pomiędzy nauczycielem i uczniem, jak również pomiędzy uczniami za pomocą wideokonferencji, czyli nauczanie synchroniczne. Trzecia możliwość to nauka poprzez wymianę informacji pomiędzy nauczycielem i uczniem oraz pomiędzy uczniami z wykorzystaniem list dyskusyjnych, forum, poczty elektronicznej, czyli nauczanie asynchroniczne.

Zdecydowanie największa liczba ankietowanych na pierwszym miejscu stawia odpowiedź trzecią, a więc nauczanie asynchroniczne. Na drugim miejscu znalazło się nauczanie synchroniczne, na trzecim natomiast samodzielna nauka, której wyniki sprawdzane są testem umożliwiającym kontynuowanie nauki. Osoby, które na pierwszym miejscu stawiały nauczanie asynchroniczne twierdziły, że w ten sposób mają możliwość zarówno samodzielnego ustalania czasu nauki, jak i kontaktu z nauczycielem i innymi uczniami. Osoby, dla których najlepszym sposobem uczenia byłaby nauka synchroniczna, np. przez wideokonferencję, tłumaczą swój wybór trudnościami mogącymi wyniknąć z konieczności samokontroli i samodyscypliny w przypadku, gdy nauka nie odbywa





się w określonym, wcześniej ustalonym czasie. Z kolei osoby, dla których najlepszym rozwiązaniem jest samodzielna nauka twierdzą, że łatwiej przyswajają wiedzę samodzielnie, a fakt, że kolejne informacje są im udostępniane dopiero po poprawnym wypełnieniu testu sprawdzającego stanowi dla nich motywację do nauki.

### Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej ankiety można stwierdzić, że choć tylko nieznaczna ilość osób brała bezpośredni udział w kursach czy szkoleniach prowadzonych w formie *e-learningu*, to jednak każdy z badanych słyszał o tej formie przekazywania wiedzy i jest w stanie określić, w jaki sposób może taki proces przebiegać. *E-learning*, czyli nauczanie na odległość, pozwala – jak wiadomo na samodzielne uzupełnianie wiedzy, zwłaszcza w przypadku osób, dla których powszechnie stosowane formy kształcenia są niedostępne. Mogą to być zarówno osoby niepełnosprawne, jak i osoby, które nie są w stanie skorzystać z innych form nauczania chociażby z powodu niedogodności wynikających z czasu prowadzonych zajęć czy szkoleń.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej wyniki badań, stwierdzić można, że *e-learning* najczęściej widziany jest przez studentów w roli narzędzia wspomagającego i uzupełniającego nauczanie realizowane w tradycyjnej formie wykładów i ćwiczeń. Istotnym – według studentów – elementem nauczania jest możliwość bezpośredniego kontaktu osoby uczącej się z grupą współuczących się osób, jak i z nauczycielem nie tylko w tym samym czasie (możliwe w przypadku nauczania synchronicznego), ale i miejscu. Z drugiej strony, wspomaganie wykładów czy ćwiczeń treściami przekazywanymi w formie elektronicznej, umożliwiającej naukę w wybranym przez ucznia czasie jest atutem *e-learningu*. Daje to również możliwość wielokrotnego powracania do tych samych materiałów, co ma wpływ na dostosowanie trybu nauki do możliwości i czasu uczniów. Z kolei w przypadku kursów przygotowanych w sposób wymagający od uczniów przyswajania wiedzy i samodzielnego jej sprawdzania, np. w formie testu następującego po ustalonej partii materiału, należy pamiętać o problemach wynikających z konieczności samokontroli i samodyscypliny osób uczących się.

W związku z tym, podsumowując, można stwierdzić, że połączenie *e-learningu* z tradycyjnymi formami nauczania pozwala na zaspokojenie potrzeby bezpośredniej wymiany informacji w obrębie grupy uczących się osób pod przewodnictwem i kontrolą nauczyciela, w połączeniu z możliwością uprzedniego, jak i samodzielnego zapoznania się z poruszonymi na zajęciach zagadnieniami, niejednokrotnie przedstawionymi w ciekawy i obrazowy sposób.



## Bibliografia

<http://www.learning.pl/elearning/index.html>.

<http://www.e-sgh.pl/abc.php>.

Rzewuski M., *Distance learning – nauczanie na odległość*, dostępne na stronie  
[http://mareczekrz.republika.pl/pcq\\_4\\_distance\\_learn.htm#Rozwiazania%20asynchroniczne](http://mareczekrz.republika.pl/pcq_4_distance_learn.htm#Rozwiazania%20asynchroniczne).

<http://www.infoport.pl/content/?dn=5%2C2>.

## The role of e-learning as a method of acquiring knowledge

Presenting content with e-learning methods may be used for creating both complete courses and training events, as well as in the form supporting traditional methods of transferring knowledge. One of the groups, to which these methods of teaching may be addressed are students. The paper presents results of the research, which allow description of students' awareness of e-learning. It has also presented what, according to then, is most important in this form of transferring knowledge. The conducted research helped also in finding out what role for e-learning is perceived by students as its prospective users.





*Krzysztof Jakóbiak, Marta Woźniak*

## **Wpływ dostępu do Internetu w latach 2001–2006 na rozwój rynku *e-commerce* w Polsce**

**Streszczenie:** W ostatnich latach w Polsce zauważyć można znaczny wzrost obrotów na rynku *e-commerce*. Jednym z podstawowych czynników stymulujących ten proces jest wzrost liczby użytkowników Internetu. Wiąże się to z coraz łatwiejszym dostępem do sieci, co spowodowane jest nie tylko rozszerzeniem zasięgu dostępu do Internetu, ale także zwiększeniem szybkości przesyłania danych. W latach 2001–2006 zaobserwować można duży przyrost liczby internautów, a wśród nich stopniowy wzrost zainteresowania handlem elektronicznym, co z kolei przekłada się na wzrost obrotów na rynku *e-commerce*.

### **Wstęp**

Jak wiadomo, jednym z podstawowych czynników mających wpływ na rozwój handlu elektronicznego jest dostęp do Internetu. Oprócz stosunkowo niskiego poziomu komputeryzacji w porównaniu z krajami Unii Europejskiej, barierą w korzystaniu z Internetu stanowić może wysoki koszt uzyskania jego dostępu. Należy zauważyć, że możliwość uzyskania takiego dostępu jest znacznie większa w przypadku mieszkańców miast, zwłaszcza dużych. Wiąże się to, oczywiście, z tym, że to właśnie w dużych miastach znajdują się liczne ośrodki edukacyjne, a także jest większe skupisko firm, dla których możliwość wymiany informacji

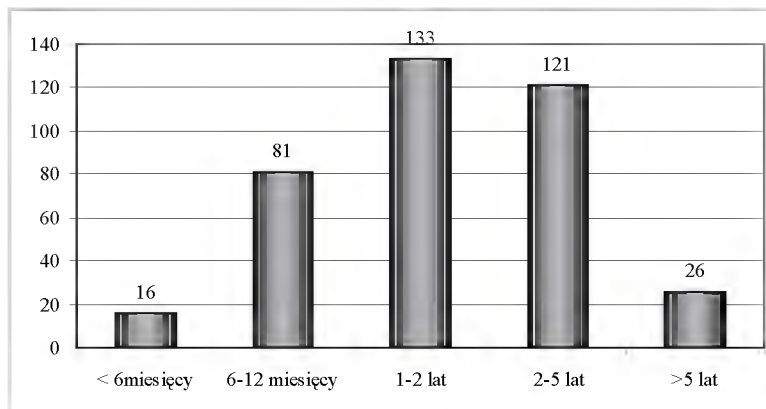


poprzez sieć jest bardzo ważna. Sprzedaż towarów czy też usług poprzez Internet może znacząco wpłynąć na ograniczenie kosztów, jakie firma ponosiłaby w przypadku tradycyjnej sprzedaży, a przejawiających się chociażby jako konieczność uiszczania opłat za wynajęcie powierzchni, która spełniałaby rolę sklepu, czy też konieczność zatrudnienia większej liczby pracowników. Możliwość takiego ograniczenia kosztów w prosty sposób przekłada się na większy zysk firmy. W związku z tym w niniejszym opracowaniu postanowiono prześledzić zmiany na rynku *e-commerce*, przy jednoczesnym uwzględnieniu zmian w możliwości dostępu do Internetu na przestrzeni kilku ostatnich lat.

### Rozwój rynku *e-commerce* w Polsce

Zgodnie z badaniem<sup>1</sup> przeprowadzonym na 377 sklepach internetowych w grudniu 2006 roku można stwierdzić, że największą grupę stanowią sklepy powstałe w ciągu ostatnich pięciu lat, szczególnie w ostatnich dwóch latach, co zaprezentowano na rysunku 1. W związku z tym najbardziej interesujący będzie ten okres i w dalszej części przedstawione zostaną dane związane z rozwojem Internetu oraz sprzedaży za pośrednictwem Internetu w okresie od 2001 do 2006 roku.

Rys. 1. Czas funkcjonowania sklepów internetowych na polskim rynku



Źródło: *e-Commerce 2006 – Badanie polskich sklepów internetowych* [1].

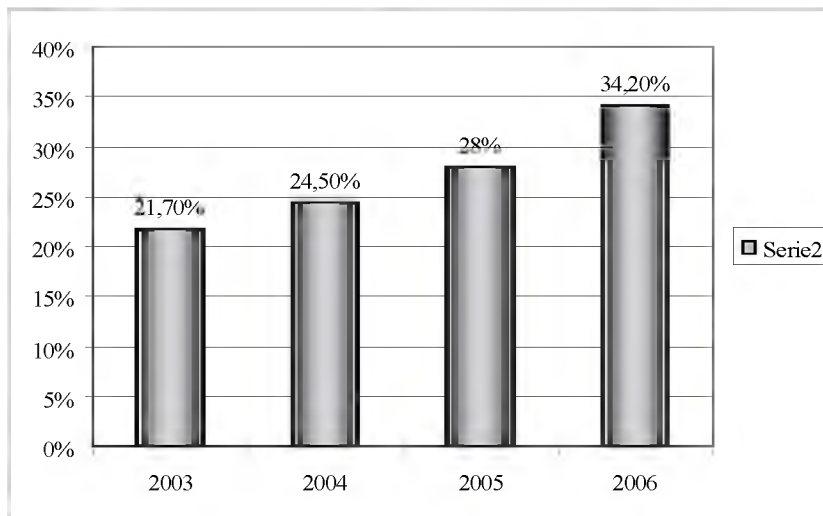
<sup>1</sup> *e-Commerce 2006 – Badanie polskich sklepów internetowych*, badanie przeprowadzone przez Internetowy Magazyn Nowej Gospodarki Internet Standard oraz serwis Sklepy24.pl, pobrany z: <http://www.internetstandard.pl/news/104209/100.html>.



## WPLYW DOSTĘPU DO INTERNETU...

Zgodnie z definicją podaną przez IAB (Internet Architecture Bard) osoba korzystająca przynajmniej raz w miesiącu z Internetu nazywana jest internautą. Istotnym jest, w jaki sposób zmieniała się liczba internautów, a więc w praktyce potencjalnych klientów sklepów internetowych na przestrzeni kilku ostatnich lat. Zestawienie liczby internautów obejmujące lata 2001–2006 przedstawione zostało na rysunku 3.

**Rys. 2. Zasięg Internetu na terenie Polski (liczba osób posiadających dostęp do Internetu podana w %)**

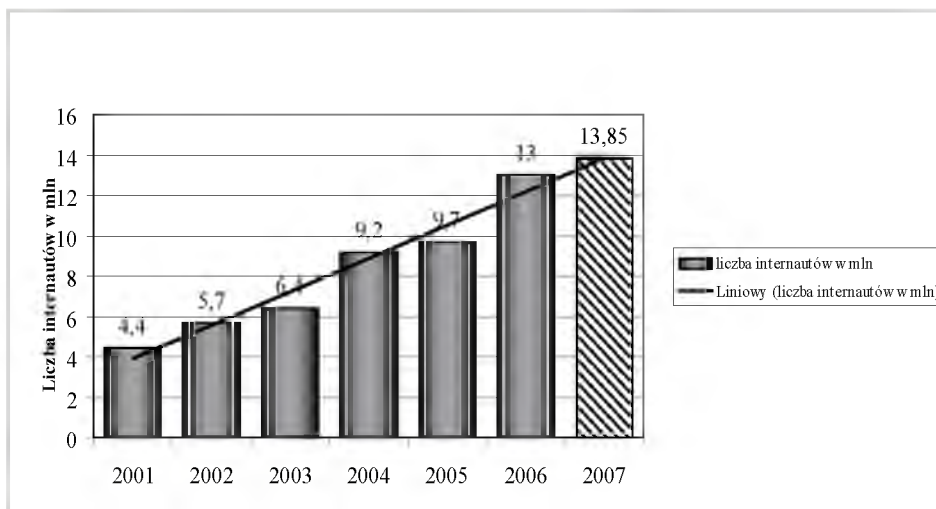


Źródło: Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2004, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [6]; Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2005, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [7].

Na podstawie danych pokazanych na rysunku 3 można zauważyć istotny wzrost liczby Polaków korzystających z Internetu. W roku 2001 liczba ta wynosiła jedynie 4,4 mln, co oznacza, że tylko około 11,5% Polaków korzystało z Internetu. Spośród internautów zaledwie 9,7% zadeklarowało skorzystanie z możliwości zakupu w sklepie internetowym (rys. 4). Obroty rynku *e-commerce* wyniosły wtedy 108 mln zł. W kolejnych latach – 2002 oraz 2003 – nastąpił nieznaczny wzrost liczby osób odwiedzających strony internetowe. Jest to w dalszym ciągu związane głównie z wysokimi kosztami zarówno samego zakupu sprzętu komputerowego, jak również uzyskania dostępu do Internetu.

Co więcej, utrudnienie w uzyskaniu dostępu do Internetu może stanowić fakt, że jeszcze w 2003 roku był on dostępny jedynie dla 21,7% Polaków (rys. 2).

**Rys. 3. Liczba internautów w Polsce**



Źródło: Raport strategiczny IAB Polska, Internet&Mobile 2003, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [5]; Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2004, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [6]; Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2005, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [7]; dane oznaczone gwiazdką uzyskane z Rankingu witryn internetowych – grudzień 2006, badanie Megapanel PBI/Gemius [8].

W roku 2004 zasięg Internetu obejmował już 24,5% obszaru Polski. Głównymi przyczynami braku Internetu w wielu polskich domach są w dalszym ciągu zbyt wysokie koszty zakupu komputera i dostępu. Jedną z przyczyn braku zainteresowania dostępem do sieci był również brak odpowiednich umiejętności potencjalnych użytkowników, co mogło ich zniechęcać do zakupu komputera oraz korzystania z Internetu [2]. Mimo to liczba internautów wzrosła – z 6,4 mln do 9,2 mln. Wzrosło także zainteresowanie zakupami przez Internet wśród internautów do 23%, czyli o 6,7% w porównaniu z poprzednim rokiem. W tym czasie miał miejsce również duży wzrost liczby sklepów internetowych. Spowodowało to znaczne zwiększenie obrotów *e-commerce* – do prawie 2 mld zł (rys. 5).

Gwałtowny wzrost obrotów rynku *e-commerce* odnotowany został również w roku kolejnym – 2005. Zgodnie z danymi pokazanymi na rysunku 5 wyniosły one około 3 mld zł. Wiąże się to z rozszerzeniem zasięgu Internetu, który obej-

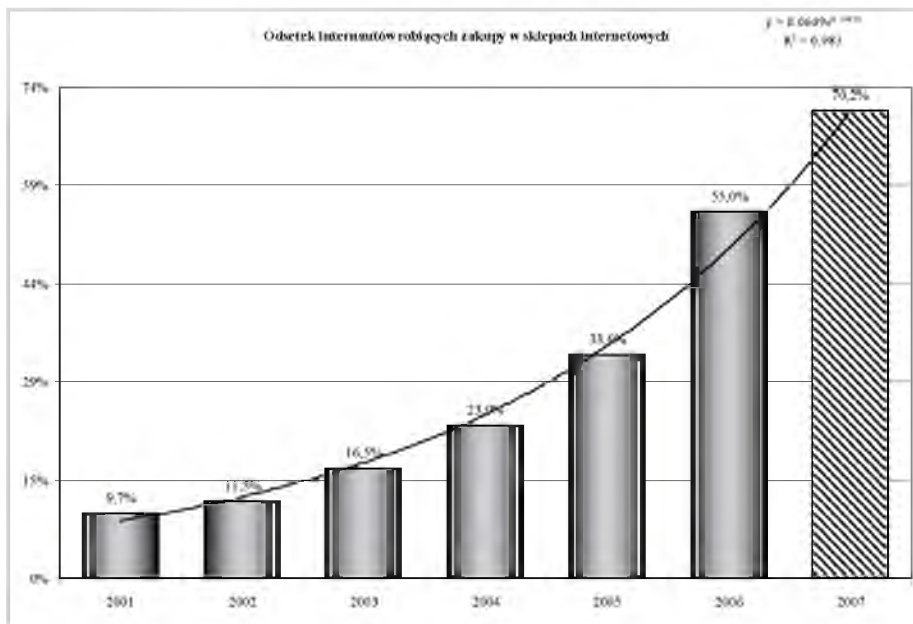




## WPLYW DOSTĘPU DO INTERNETU...

mował już 28% powierzchni kraju. W związku z tym do prawie 10 mln wzrosła liczba internautów. Nastąpił również wzrost chęci zakupu towarów i usług z wykorzystaniem sieci wśród internautów o ponad 10% w porównaniu z poprzednim rokiem (rys. 4). Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez GUS [3, 4] do najczęstszych przyczyn braku Internetu zalicza się przede wszystkim brak potrzeby posiadania i korzystania z dostępu do sieci. Dopiero w następnej kolejności wymieniane są koszty sprzętu i dostępu do Internetu, a także brak koniecznych umiejętności.

**Rys. 4. Odsetek internautów robiących zakupy w sklepach internetowych**

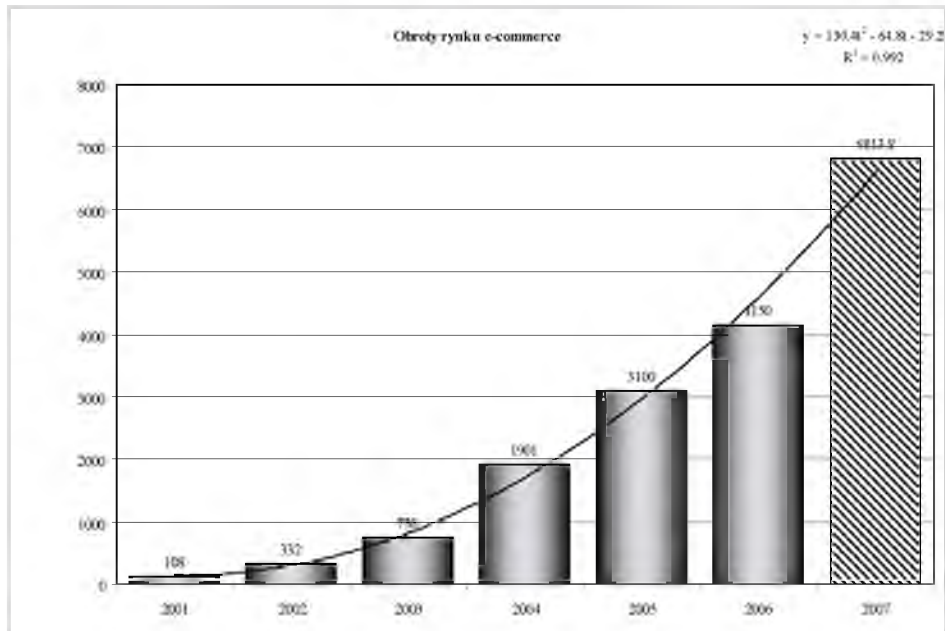


Źródło: Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2004, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [6]; Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2005, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [7]; dane oznaczone gwiazdką uzyskane z Gemius SA [9].

W roku 2006 odnotowany został wzrost zasięgu Internetu do 34,2% powierzchni kraju. Liczba internautów przekroczyła 13 mln, a wśród nich zainteresowanie zakupami w sieci Internet wynosiło już 55%. Według prognoz obroty w 2006 roku miały przekroczyć 4 mld zł.



Rys. 5. Obroty rynku *e-commerce* podane w mln zł



Źródło: Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2004, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [6]; Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2005, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska, opublikowany w Brief [7]; dane oznaczone gwiazdką uzyskane z [10].

## Podsumowanie

W ciągu ostatnich lat zauważyć można proces zwiększania się konkurencyjności na rynku komputerowym, co sprawia, że coraz większa liczba osób może sobie pozwolić na zakup sprzętu komputerowego, jak również dostęp do Internetu. Dodatkowo w związku ze zwiększaniem się możliwości uzyskania połączenia z siecią, Internet staje się coraz bardziej dostępny dla użytkowników w różnych miejscach Polski, nie tylko w dużych miastach. Na popularyzację Internetu wpływ mają także sami operatorzy sieci, którzy oferują coraz szybszy dostęp do globalnej sieci. Powoduje to ciągły wzrost liczby internautów, a tym samym potencjalnych klientów sklepów internetowych.

Dokonywanie zakupów przez Internet jest także wygodną formą wymiany towarów i usług zwłaszcza w przypadku osób, dla których tradycyjne formy zakupów stanowią duży problem. Korzystanie z dostępu do sieci w celu dokony-



wania zakupów może wpłynąć na polepszenie warunków życia chociażby osób niepełnosprawnych. Jest to także duże ułatwienie dla osób, które nie są w stanie poświęcić wiele czasu na dokonywanie zakupów w tradycyjnej formie. Na podstawie danych zobrazowanych rysunkami zauważyć można, że widoczny jest zarówno wzrost liczby internautów, jak i wzrost obrotów rynku *e-commerce*, zatem można stwierdzić, że istotnie zwiększenie możliwości dostępu do Internetu wpłynęło na rozwój handlu internetowego, a dalszy dynamiczny rozwój usług oferowanych przez operatorów sieci z pewnością będzie sprzyjał ciągłemu rozwojowi tej formy wymiany towarów i usług w Polsce.

Prognozę liczby internautów na rok 2007, wskazującą na dalszy dynamiczny przyrost ich liczby oszacowano na podstawie modelu liniowej funkcji trendu<sup>2</sup> i zaprezentowano na rysunku 4. Średniorocznie w ostatnich pięciu latach liczba internautów przyrastała o 1,65 mln osób. Wzrasta również odsetek internautów dokonujących zakupów w sklepach internetowych. Przyrost ten jest nawet szybszy niż liniowy; na podstawie obserwacji ostatnich pięciu lat można wnioskować, że ma on charakter wykładniczy.

Model tendencji rozwojowej dla odsetka internautów dokonujących transakcji w sklepach internetowych prezentuje rysunek 4. Podano tam parametry modelu obrazującego tendencję oraz prognozę sporządzoną<sup>3</sup> na rok 2007, według której odsetek ten wzrośnie do 70,2% ogółu internautów. Na podstawie danych zawartych w tabelach obrazujących zarówno wzrost liczby internautów, jak i wzrost obrotów rynku *e-commerce* można stwierdzić, że istotnie zwiększenie możliwości dostępu do Internetu wpłynęło na rozwój handlu internetowego.

Prognozę obrotów *e-commerce* w Polsce sporządzoną na rok 2007 przedstawiono na rysunku 5<sup>4</sup>. Tendencja wzrostowa obrotów odnotowywana w ostatnich pięciu latach ma również tempo szybsze niż liniowe i daje się doskonale zobrazować modelem funkcji kwadratowej. Na jej podstawie można oczekiwać w roku 2007 dalszego wzrostu obrotów do 6813 mln zł, czyli o 64% w stosunku do poziomu z roku 2006, czy ponaddwukrotnie, porównując do poziomu z roku 2005. Z pewnością na rozwój tego rynku w istotny sposób wpływa upowszechnienie płatności elektronicznych oraz kart płatniczych ułatwiających dokonywanie transakcji elektronicznych.

Podsumowując, można stwierdzić, że w świetle wyników przedstawionych powyżej badań rynek *e-commerce* wydaje się być coraz bardziej istotnym i perspektywnym segmentem gospodarki, na który powinny zwrócić uwagę nie tylko banki w zakresie obsługi jego transakcji, ale i potencjalni sprzedawcy poszukujący nowych możliwości zbytu.

<sup>2</sup> A. Zeliaś (red.), *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, Warszawa 2003.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> *Ibidem*.



## Bibliografia

- [1] Internet Standard, *e-Commerce 2006 – Badanie polskich sklepów internetowych*, badanie przeprowadzone przez Internetowy Magazyn Nowej Gospodarki Internet Standard oraz serwis Sklepy24.pl, pobrany z: <http://www.internetstandard.pl/news/104209/100.html>, 13.05.2007.
- [2] Główny Urząd Statystyczny, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2004 r.*, dostępny na stronie: [http://www.stat.gov.pl/gus/45\\_1516\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/45_1516_PLK_HTML.htm), 9.04.2007.
- [3] Główny Urząd Statystyczny, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2005 r.*, dostępny na stronie: [http://www.stat.gov.pl/gus/45\\_1516\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/45_1516_PLK_HTML.htm), 9.04.2007.
- [4] Główny Urząd Statystyczny, *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2006 r.*, dostępny na stronie: [http://www.stat.gov.pl/gus/45\\_1510\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/45_1510_PLK_HTML.htm), 9.04.2007.
- [5] Brief. Pierwszy Magazyn Marketingu i Sprzedaży, *Raport strategiczny IAB Polska, Internet&Mobile 2003, Interactive Advertising Bureau Polska*, raport dostępny na stronie: [http://www.iab.com.pl/\\_files\\_/prezentacje/raport\\_iab.pdf](http://www.iab.com.pl/_files_/prezentacje/raport_iab.pdf), 9.04.2007.
- [6] Brief. Pierwszy Magazyn Marketingu i Sprzedaży, *Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2004, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska*, raport dostępny na stronie: <http://www.tezmedium.pl/12105.xml>, 9.04.2007.
- [7] Brief. Pierwszy Magazyn Marketingu i Sprzedaży, *Raport strategiczny IAB Polska, Internet 2005, Polska Europa i Świat, Interactive Advertising Bureau Polska*, raport dostępny na stronie: <http://www.iab.com.pl/dokument.php?dzial=607&id=1204>, 9.04.2007.
- [8] Megapanel PBI/Gemius, *Ranking witryn internetowych – grudzień 2006*, badanie opublikowane w dniu 1 marca 2007 na stronie <http://reklama.onet.pl/0,0,0,2429,2419,megapanel.html>, 9.04.2007.
- [9] Gemius SA, *Polski e-commerce idzie w górę!*, informacja prasowa z dn. 5 czerwca 2006 r., dostępna na stronie: [http://pliki.gemius.pl/2006\\_06\\_05\\_Gemius\\_Ecommerce\\_press.doc](http://pliki.gemius.pl/2006_06_05_Gemius_Ecommerce_press.doc), 9.04.2007.
- [10] Górak M., *Gemius przewiduje hossę polskiego e-commerce*, dostępne na stronie: <http://www.internetstandard.pl/news/94223.html>, 9.04.2007.
- [11] Zeliaś A. (red.), *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2003.



## WPLYW DOSTĘPU DO INTERNETU...

### **The effect of Internet access in the years 2001-2006 on growth of the e-commerce market in Poland**

In recent years, major increase in trading in the e-commerce market may be noticed in Poland. One of the basic factors stimulating this process is the increase in the number of Internet users. It is related to the increasingly easier access to the network. Not only does the reach of Internet access increase, but also data transmission speed. In the years 2001-2006, a definite increase in the number of Internet users may be noticed, with gradual increase if interest in electronic trade. This in turn translates into increased trading in the e-commerce market.







*Anna Walczyna*

## Satysfakcja z pracy menedżerów

### Wstęp

Sukces przedsiębiorstwa zależy tyleż od uwarunkowań techniczno-organizacyjnych, co i czynnika ludzkiego. Zadowolony pracownik jest nie tylko pracownikiem wydajniejszym, ale też bardziej lojalnym. Jest to szczególnie istotne w przypadku kadry menedżerskiej, trudniejszej do zastąpienia niż szeregowy pracownik wykonawczy. W związku z tym satysfakcja z pracy w przypadku tej kategorii zawodowej nabiera wyjątkowego znaczenia.

Satysfakcja, to poczucie realizacji potrzeb, wewnętrznej równowagi, ale także ruch naprzód, doświadczenie nowości<sup>1</sup>. Natomiast satysfakcję z realizowanej kariery zawodowej można określić jako pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy, zaspakajania w niej potrzeb wyższych, takich jak dążenie do samorealizacji i samorozwoju<sup>2</sup>. Satysfakcja z pracy wiąże się z wieloma czynnikami – dotyczącymi tak samej pracy, jak i wykonującego ją pracownika. Ponieważ jest ona zjawiskiem złożonym, stąd w ankiecie należy uwzględnić różne jej uwarunkowania i korelaty. W prezentowanych badaniach są to m.in. typ osobowości zawodowej, ogólna satysfakcja z pracy, oczekiwania związane

<sup>1</sup> Por. M. Csikszentmihalyi, *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*, Warszawa 1996, s. 91.

<sup>2</sup> W odniesieniu do menedżerów obok określenia „satysfakcja z pracy” zamiennie używać będą pojęcia „satysfakcja z realizowanej kariery zawodowej”, a także „zadowolenie z pracy”.

z pracą i stopień ich zgodności z realiami, sukcesy, zadania do wykonania, wynagrodzenie, atmosfera pracy.

### Narzędzie badawcze i osoby badane

Badania przedstawione w niniejszym opracowaniu są fragmentem szerszych, dotyczących problematyki satysfakcji z realizowanej kariery menedżerskiej u osób o różnym typie osobowości zawodowej. Zgodnie z teorią J. Hollanda przyjęto, że u osób, u których zachodzi dopasowanie pomiędzy osobowością zawodową a wykonywaną pracą należy oczekiwać wysokiego poziomu satysfakcji z pracy<sup>3</sup>. W związku z tym dwa najważniejsze pytania, na które poszukiwać będą odpowiedzi, to:

- Jaki jest typ osobowości zawodowej badanych menedżerów?
- Jaki jest ich poziom satysfakcji z pracy?

Ponadto sformułowałam dwa pytania szczegółowe, mianowicie:

– Jaki jest stopień zgodności oczekiwań związanych z pracą menedżerską a jej realiami?

- Jakie korelaty składają się na ogólne zadowolenie z pracy?

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w oparciu o dwuczęściową ankietę („Typy osobowości zawodowej” i „Satysfakcja z realizowanej ścieżki kariery menedżerskiej”) przygotowaną przez mgr A. Stachowicz-Czubę. Pierwsza część, oparta na koncepcji J. Hollanda, składa się z trzech rozbudowanych pytań zamkniętych dotyczących tego, co badany lubi i umie robić oraz co go interesuje. Na jej podstawie ustalono typ osobowości zawodowej badanych. Część druga składa się z 15 pytań, zarówno otwartych, jak i zamkniętych oraz metryczki<sup>4</sup>. Spośród nich w opracowaniu wykorzystano pytania nr 5 (motywy wyboru kariery menedżerskiej), 6 (oczekiwania związane z pracą na stanowisku menedżerskim), 7 (stopień zgodności oczekiwań z rzeczywistością) 12 (w jakim stopniu praca menedżera daje badanym satysfakcję), 13 i 14 (w jakim stopniu źródłem satysfakcji są wymienione aspekty pracy) oraz 15 (przypisywanie satysfakcji posiadaniu określonych cech osobowości).

Prezentowane badania empiryczne zostały przeprowadzone na początku roku 2006. Drogą elektroniczną rozesłano 60 ankiet wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w różnych branżach. Z powrotem otrzymano 54 poprawnie wypełnione ankiety. Wśród badanych dominowały kobiety. Stanowiły one 68,5% ogółu badanych, a mężczyźni 31,5%. Staż pracy respondentów

<sup>3</sup> Por. M. Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Kraków 2001, s.187–192.

<sup>4</sup> A. Stachowicz-Czuba, *Typy osobowości zawodowych a poziom satysfakcji z realizowanych karier menedżerskich*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem A. Walczyny, Lublin 2006.

był zróżnicowany. Wahał się od pół roku do 40 lat. Średnio wynosił 13,5 roku. Najliczniejszą kategorię (55,5%) stanowiły osoby o stażu pracy do 10 lat, a następnie powyżej 20 lat (35,2%).

## Wyniki

Jednym z przyjętych w badaniach korelatów satysfakcji z pracy jest typ osobowości zawodowej. W literaturze przedmiotu wskazuje się na jej istotną rolę w odczuwaniu satysfakcji z pracy<sup>5</sup>. Podkreślał to m.in. J. Holland, twórca heksagonalnego modelu preferencji zawodowych.

Zgodnie z jego teorią w odniesieniu do pracy menedżera, doświadczanie satysfakcji z pracy wynikające z dopasowania praca–osobowość wiąże się przede wszystkim z przedsiębiorczym typem osobowości zawodowej oraz, częściowo, konwencjonalnym i społecznym<sup>6</sup>. Analizując wyniki badań, zauważyć można, że wśród badanych menedżerów te właśnie, sprzyjające dopasowaniu praca–osobowość, typy osobowości zawodowej dominują (tab. 1).

**Tab. 1. Typy osobowości zawodowej badanych**

Lp.	Typ osobowości zawodowej	N	%
1	Realistyczny	4	7,41
2	Badawczy	5	9,26
3	Artystyczny	3	5,56
4	Społeczny	9	16,67
5	Przedsiębiorczy	12	22,22
6	Konwencjonalny	3	5,56
7	Mieszane z udziałem przedsiębiorczego, konwencjonalnego, społecznego	9	11,96
8	Inne mieszane	11	20,37
	<b>Razem</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne.

Decydując się na karierę menedżerską, badani kierowali się różnymi przesłankami. Najczęściej wskazywali, że lubią współpracę z ludźmi (ponad 60%), następnie, że potrafią kierować pracą zespołu oraz mają po temu stosowne umiejętności (po ok. 1/6). Szczegółowe dane prezentuje tabela 2.

<sup>5</sup> Por. m.in. D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002; A. Zalewska, *System wartościowania a zadowolenie pracowników w nowym miejscu pracy*, „Przegląd Psychologiczny” 2002, nr 2; M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Lublin 2005.

<sup>6</sup> Por. M. Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych...*, s. 187–192.

Tab. 2. Motywy wyboru kariery menedżerskiej

Lp.	Motywy wyboru kariery menedżerskiej	N	%
1	Lubię współpracę z ludźmi	33	61,11
2	Potrafię kierować pracą zespołu	9	16,67
3	Posiadam odpowiednie umiejętności	8	14,81
4	Interesuję się zarządzaniem	1	1,85
5	Na drodze awansu zawodowego	1	1,85
6	Ze względu na realia rynku pracy	2	3,70
	<b>Razem</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne.

Z pracą na stanowisku menedżerskim badani wiązali zróżnicowane oczekiwania. Najczęściej były to:

- możliwość ustawicznego doskonalenia się (18,06%),
- wyższe wynagrodzenie (18,06%),
- podejmowanie samodzielnych decyzji (18,06%),
- duża samodzielność w zarządzaniu projektami (15,28%).

Do rzadziej wymienianych oczekiwań należały:

- większe szanse zatrudnienia na przyszłość (9,72%);
- możliwość spojrzenia na problemy firmy z innej perspektywy (9,03%),
- możliwość kierowania zespołem ludzkim (5,56%),
- możliwość wywierania wpływu na otoczenie (4,86%),
- możliwość poznania nowych ludzi (1,39%).

Istotnym czynnikiem rzutującym na poziom satysfakcji z realizowanej kariery jest stopień zgodności oczekiwań związanych z pracą na stanowisku menedżerskim z rzeczywistością. W badanej grupie jest on wysoki. Jako zgodną, a nawet bardzo zgodną z oczekiwaniami rzeczywistość pracy na stanowisku menedżerskim oceniło 60% ankietowanych. Zdaniem ponad jednej trzeciej badanych stopień zgodności jest częściowy (tab. 3).

Tab. 3. Stopień zgodności oczekiwań związanych z pracą menedżera z rzeczywistością

Lp.	Poziom zgodności oczekiwań z rzeczywistością	Liczebność	
		N	%
1	Bardzo zgodne	10	18,52
2	Zgodne	23	42,59
3	Średnio zgodne	19	35,19

# SATYSFAKCJA Z PRACY MENEDŻERÓW

4	Niezgodne	2	3,70
5	Zupełnie niezgodne	0	0,00
	<b>Razem</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne.

Wysoki stopień zgodności oczekiwań z realiami pracy sprzyja doświadczeniu satysfakcji z pracy, czego potwierdzeniem mogą być odpowiedzi badanych na pytanie o ogólny poziom satysfakcji z pracy menedżerskiej. Blisko trzy czwarte badanych zadeklarowało, iż praca ta daje im dużo, a nawet bardzo dużo satysfakcji (tabela 4).

**Tab. 4. Stopień satysfakcji z pracy na stanowisku menedżera**

Lp.	Deklarowany stopień satysfakcji	Liczebność	
		N	%
1	Bardzo duży	14	25,93
2	Duży	26	48,14
3	Średni	14	25,93
4	Niski	0	0,00
5	Bardzo niski	0	0,00
	<b>Razem</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne.

Satysfakcja z pracy, poza oceną globalną, ma wiele korelatów. Aby ustalić, na ile poszczególne aspekty pracy menedżerskiej dają badanym poczucie zadowolenia i który z nich jest źródłem największej satysfakcji, odpowiedziom przyznano wartości punktowe od 5 (daje bardzo duże zadowolenie) do 1 (zupełnie nie daje zadowolenia), obliczono średnią arytmetyczną, a następnie ustalono ich hierarchię. Wyniki prezentuje tabela 5.

Spośród ośmiu analizowanych aspektów pracy menedżera największe zadowolenie przynosi badanym: samodzielna praca (średnia 4,44), rodzaj wykonywanych zadań (4,31) oraz odnoszone sukcesy zawodowe (4,26) i możliwość samodzielnego podejmowania decyzji (4,26). Zdecydowanie najmniejszym źródłem satysfakcji okazała się możliwość konkurowania z innymi (2,96).

Tab. 5. Zadowolenie z poszczególnych aspektów pracy menedżera

Aspekt pracy	Liczebności					Punkty	Średnia	Hierarchia
	B. duże	Duże	Średnie	Małe	B. małe			
Samodzielna praca	29	20	5	0	0	240	4,44	1
Zadania do wykonania	28	19	3	2	1	233	4,31	2
Odpowiedzialność	20	19	11	3	1	216	4,00	6
Samodzielność decyzji	22	25	6	1	0	230	4,26	3
Konkurencja w firmie	5	6	29	10	4	160	2,96	8
Sukcesy zawodowe	26	19	6	3	0	230	4,26	3
Uznanie przełożonych	24	16	11	2	1	222	4,11	5
Możliwość awansu	14	17	19	2	2	201	3,72	7
Uznanie przełożonych	24	16	11	2	1	222	4,11	5
Możliwość awansu	14	17	19	2	2	201	3,72	7
	Średnia						4,01	

Źródło: opracowanie własne.

Poza wymienionymi aspektami pracy menedżerskiej swój udział w satysfakcji z realizowanej kariery menedżerskiej mają także czynniki o charakterze organizacyjnym, takie jak: wynagrodzenie, wyposażenie miejsca pracy, atmosfera pracy, kontakty międzyludzkie. Sposób postępowania był w tym wypadku analogiczny jak przy analizie poprzedniego pytania. W jakiej mierze szeroko rozumiane warunki pracy są źródłem zadowolenia ukazuje tabela 6.

Tab. 6. Zadowolenie z warunków pracy menedżerów

Warunek	Liczebności					Punkty	Średnia	Hierarchia
	B. duży	Duży	Średni	Mały	B. mały			
Wyposażenie miejsca pracy	21	24	8	1	0	227	4,20	4
Właściwe wynagrodzenie	29	19	2	3	1	234	4,33	3
Zabezpieczenie socjalne	10	24	16	3	1	201	3,72	8
Pewność utrzymania stanowiska	27	17	5	3	2	226	4,18	5
Atmosfera pracy	38	12	3	1	0	249	4,61	1
Kontakty międzyludzkie	30	18	6	0	0	240	4,44	2
Wizerunek firmy	12	31	10	1	0	216	4,0	6
Możliwość udziału w szkoleniach	20	20	9	2	3	214	3,96	7
	Średnia						4,18	

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w odniesieniu do omówionych wcześniej aspektów pracy, i tutaj łączna średnia okazała się wysoka – 4,18. Źródłem największego zadowolenia jest atmosfera pracy (4,61), przynajmniej częściowo związane z nią kontakty międzyludzkie (4,44), a następnie wynagrodzenie (4,33). W najmniejszym stopniu do poczucia zadowolenia przyczynia się zabezpieczenie socjalne (3,72).

Kolejne pytanie miało na celu sprawdzenie, w jakim stopniu badani wiążą odczuwanie satysfakcji zawodowej z posiadaniem pewnych cech natury osobowościowej. Odpowiedzi przedstawia tabela 7.



Tab. 7. Wpływ cech osobowościowych na poczucie satysfakcji z pracy

Cecha	Liczebności					Punkty	Średnia	Hierarchia
	B. duży	Duży	Średni	Niski	B. niski			
Nastawienie do pracy	27	25	1	0	0	238	4,49	1
Predyspozycje zawodowe	24	23	6	0	0	230	4,34	2
Inteligencja ogólna	21	26	6	0	0	227	4,28	3
Inteligencja emocjonalna	19	26	8	0	0	223	4,21	6
Radzenie sobie w trudnych sytuacjach	24	21	7	1	0	227	4,28	3
Charakter	10	22	18	2	1	197	3,72	7
Temperament	8	19	21	4	1	188	3,55	
Poczucie własnej wartości	24	21	7	1	0	227	4,28	3
<b>Średnia</b>							<b>4,14</b>	

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższej tabeli, badani w znacznej mierze wiążą odczuwanie satysfakcji z pracy z posiadanymi przez siebie cechami osobowościowymi (średnia 4,14) – w największym stopniu z nastawieniem do pracy (4,49) i predyspozycjami zawodowymi (4,34).

Duże znaczenie (średnie powyżej 4,0) przypisywali też posiadaniu takich cech, jak: inteligencja ogólna, sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach, poczucie własnej wartości, inteligencja emocjonalna. Wyniki te pozostają w zgodzie z badaniami psychologów, którzy wskazują, że satysfakcja z pracy jest

częściowo właściwością stałą, niezależną od właściwości samej pracy<sup>7</sup>. Analiza autodeklaracji satysfakcji oraz zadowolenia z poszczególnych wymiarów pracy pozwoliła na utworzenie złożonego indeksu satysfakcji z pracy. Ponieważ w każdym z 17 analizowanych wymiarów zadowolenia z pracy odpowiedzi były punktowane w skali od 5 (wysoki poziom satysfakcji) do 1 (niski poziom satysfakcji), wartość indeksu mogła się wahać od 85 (maksimum) do 17 (minimum) punktów. Wyniki osiągnięte przez badanych przedstawiają się następująco:

- średnia w grupie – 69,70 (średnia na pytanie 4,1),
- maksimum – 80 (średnia na pytanie 4,71),
- minimum – 50 (średnia na pytanie 3,10),
- mediana – 70,
- dominanta – 70.

Średnia w grupie to 82% wartości maksymalnej, co jest jednocześnie wynikiem występującym najczęściej. Można więc stwierdzić, że generalnie poziom satysfakcji wśród badanych menedżerów jest wysoki. Należy jednak zauważyć duży rozrzut wyników, co rodzi pytanie o jego przyczyny. Ze względu na wielkość próby badawczej, przeanalizowanie wpływu zmiennych niezależnych na poziom satysfakcji z pracy w tym przypadku jest trudne do zrealizowania i pozostaje raczej zadaniem na przyszłość.

## Dyskusja

Uzyskane wyniki wskazują na dość wysoki poziom satysfakcji badanych menedżerów. Dotyczy to zarówno globalnego indeksu satysfakcji z pracy (średnia 4,1), jak i poszczególnych jej korelatów, a przede wszystkim: atmosfery w miejscu pracy (4,61), nastawienia do pracy (4,49), kontaktów międzyludzkich (4,44), samodzielności w pracy (4,44), predyspozycji zawodowych (4,34) i wynagrodzeń (4,33). Ponadto u blisko połowy badanych czynnikiem sprzyjającym odczuwaniu satysfakcji z pracy jest typ osobowości zawodowej, tzn. jest on dopasowany do wykonywanych zajęć zawodowych.

Zaprezentowane badania z pewnością nie wyczerpują problematyki satysfakcji z pracy. Dalsze analizy dotyczyć powinny na przykład zróżnicowania poziomu satysfakcji z pracy, w tym między innymi naszkicowania obrazu satysfakcji (jego istotnych korelatów) u osób deklarujących wysoką i niską satysfakcję. Dalsze badania są także konieczne, aby określić trafność i rzetelność skonstruowanego indeksu satysfakcji. Spośród przeanalizowanych korelatów satysfakcji na dalszą eksplorację zasługują: możliwość awansu, poziom wynagrodzenia,

<sup>7</sup> Por. m.in. D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*; A. Zalewska, *System wartościowania pracowników...*; M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej...*

rodzaj wykonywanych zadań, a także możliwość konkurencji, rywalizacji. Wydaje się, że indeks taki powinien uwzględniać możliwie szerokie spektrum czynników organizacyjnych, szczególnie, iż stosowanie badań psychologicznych w doborze na stanowiska kierownicze nie jest w naszych warunkach praktyką powszechną. Ciekawe także byłoby przeanalizowanie ewentualnego zróżnicowania czynników organizacyjnych wpływających na poziom satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwach działających w różnych branżach gospodarki.

## Bibliografia

- Csikszentmihalyi M., *Przeptyw. Jak poprawić jakość życia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996.
- Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2001.
- Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Stachowicz-Czuba A., *Typy osobowości zawodowych a poziom satysfakcji z realizowanych karier menedżerskich*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem dr A. Walczyny, Lublin 2006.
- Zalewska A., *System wartościowania a zadowolenie pracowników w nowym miejscu pracy*, „Przegląd Psychologiczny” 2002, nr 2, s. 177–193.

## Summary

The article presents results of empirical research that concerns manager's job satisfaction. General level of job satisfaction and contentment of some aspects of work such as:

1. how work meets expectation,
2. success,
3. type of work,
4. salary,
5. atmosphere of work were covered in the research.

On the base of the research could be concluded that level of job satisfaction was quite high (82% of maximum value).



## SATYSFAKCJA Z PRACY MENEDŻERÓW

In the most respondents derive satisfaction from atmosphere of workplace, human relationship, working independently and salary. Attitude of work and work capacity are the most important to the respondents.





*Tetyana Serkutan*

## **The problems of estimating the efficiency of marketing information in operative management**

The efficiency of any process is characterized, as is well known, by the correlation of results and the expenses of the given process. From this point of view it is possible to consider the efficiency of marketing information. However, for different groups of indices approaches to determination of expenses and results will be different. Let's examine some of them.

The efficiency of marketing information can be defined as the attitude of the result of its use when taking the concrete management decision in the enterprise to the expenses connected with acquisition and use of this information.

However different types of marketing information can be used in the management process so it is reasonable to determine the effectiveness of the information differently.

First of all it is connected with the different level and structure in receiving different types of information. Usually the acceptance of any management decision is based on either internal marketing information or external primary one or on secondary information, or any combinations of those three types to marketing information.





The manager who takes a decision receives internal marketing from the inner system of the enterprise reports. As a rule, the information is formalized so it does not require any additional processing, connected with its categorization and unification.<sup>1</sup> Thus the real expenses on its usage can include beside itself:

- payment of the manager's work depending on the time he spent to receive, comprehend and analyze the information;
- depreciation charge for using the computer technology and peripheral means of communication;
- depreciation charge for use the software usage.

The given indices are standardized and can be calculated at the enterprise in the running order.

The expenses on acquisition and use of external marketing information, except afore-mentioned, will include:

- expenses on buying secondary information (their amount depends on the source of receiving the information);
- expenses on receiving primary marketing information (the cost of conducting the field marketing studies by the enterprise itself or payment for the services of the specialized marketing agency).

The amount of the expenses is determined by the market value of external marketing information.

The differentiated approach to determining the efficiency of marketing information can be also caused by the difficulty of measuring the result of the marketing decisions for different management levels. Sometimes it is practically impossible to measure the result of the concrete operative decisions, taken each day and being only the section in the long and tangled chain of the management process. Their influence upon the target achievement by enterprises is less noticeable, than the influence of tactical or strategic decisions. However taking the wrong operative decisions can finally tell on the result of the enterprise functioning as a whole.

The operative marketing decisions are most often based on secondary marketing information, as well as internal one got from system of internal enterprise reporting, or on external information, saved in the databank of the enterprise. The efficiency of this information, in this instance, will be defined by following parameters:

- timely arrival of the necessary information;
- the degree of validity of the data received;
- the degree of completeness and correspondence of the received information.

---

<sup>1</sup> В.Д. Шкардун, *Об искажении маркетинговой информации на предприятии*, "Маркетинг" 1999, № 2, с. 58–61.



tion to the needs of the manager, who takes the concrete operative decision. It is offered to determine the efficiency of marketing information for operative decisions by means of the following factor:

$$K_e = K_1 * K_2 * K_3,$$

where  $K_e$  - a factor of efficiency of operative marketing information;

$K_1$  - a factor of timeliness of the arrival of necessary information;

$K_2$  - a factor of validity of the got data;

$K_3$  - a factor of fullness of the got information.<sup>2</sup>

The Factor of timeliness  $K_1$  characterizes observance of the necessary periodicity of the information arriving to the manager, who takes the operative decisions, in accordance with the management policy of the enterprise.

At the enterprise it is necessary to establish the standard time of receipt of certain marketing information to the manager for making of a certain decision (it is indicated with point 1 with the coordinates (1,1).

The closer the actual time of receipt of this information is to the standard one the higher is  $K_1$ , i.e. tends to 1. If the information has been received at the moment or after decision making, i.e. behind time (this moment is indicated with point 2 with the coordinates (2,0), then  $K_2$  will be equal to zero.

If the information is received by the target then the value of the factor of timeliness will be conditioned by the rate of ageing of the given sort of information.

The time of ageing of information must not exceed the difference in time between the actual moment of information receipt and the standard one. In this case the value of the factor can fluctuate from 0 to 1 (it is the interval from point 0 (0,0) to point 1 (1,1). It can be sketched out in the following way.

Establishment of a standard at each particular enterprise must be realized individually, taking into account the character and periodicity of the given decision making, as well as the time necessary for the manager to comprehend and analyze the received information.

The Factor to validity  $K_2$  characterizes the degree of accuracy and reliability of the received information. Its value will also fluctuate in the range from 0 to 1. The lower the percentage of incorrect data in the total volume of the received information is, the closer is the factor to 1. In case of absolutely adequate information  $K_2$  is equal to 1, in case of absolutely inadequate one (erroneous) –  $K_2$  is equal to 0.

<sup>2</sup> Т.В. Серкутан, *Механізм управління інформаційним забезпеченням маркетингу промислових товарів*, Рукопис кандидатської дисертації, Харків, ХНУ, 2002, с. 282.



The Factor of fullness  $K_3$  characterizes the level of sufficiency of the received marketing information for taking the concrete operative decision. Information can be considered full if it is possible to take the correct decision on its base. If the received information is absolutely insufficient for the manager (ineffective information) for the given decision making, then  $K_3$  is equal to 0. If the received information contains all the necessary information for an appropriate decision making, then  $K_3$  is equal to 1.

It is necessary to note that it is the manager who is able to value and determine the degree of sufficiency of the received information. This depends on level his professional competence, skills and work experience in the given sphere, as well as on the nature of the decision taken.

Thus, the efficiency of marketing information which is used for making of operating managerial decisions will be maximal ( $K_e = 1$ ), when  $K_1, K_2, K_3 = 1$ .

With the purpose of testing of the offered method there was estimated the efficiency of marketing information which was used for operating decision making with regard to shipment of goods by the manager of the sales department of one of Ukrainian industrial enterprises.

For determination of the factor of timeliness on the basis of the established at the enterprise control routine a standard time interval was established within which information could be received by the manager at a reasonable time (when  $K_1=1$ ) not exceeding the terms of its ageing.

The standard comprised 2 hours or 120 minutes. Linear dependence between the value of the factor of timeliness and the moment of information receipt it was derived at a given time interval:  $K_1 = 0,008t$ . The diagram of execution of measurements is depicted in which a certain value of the factor of timeliness (values along the axis of ordinates (Y) corresponds to each fixed moment of information receipt (values in minutes along the axis of abscissas (X).

After execution of 11 measurements when the manager fixed the time of receipt of the necessary information the average factor of timeliness made up 0,51. An average value of the factor was calculated as arithmetic average.

A factor of validity of the given marketing information was calculated depending on the number of erroneous or inaccurate data in each control measurement, (provided that with 100% of errors  $K_2=0$ , with 0% of errors  $K_2=1$ ) according to the derived dependence:

$$K_2 = 1 - P/100\% , (2)$$

where P is the percentage of erroneous or inaccurate data in the array, %.



The percentage of errors was determined based upon the condition that predetermined information unit of the given array was equal to 1%. An average factor of validity of the investigated information made up 0,96 (see table 1).<sup>3</sup>

**Table 1. Values of the factor of validity of marketing information depending on the percentage of errors**

Indices	No of control measurement											Average value K2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
% of errors or inaccurate data in the array, P	5	0	5	7	0	0	15	3	0	0	4	
Factor of validity, K2	0,95	1	0,95	0,93	1	1	0,85	0,97	1	1	0,96	0,96

The factor of fullness K3, in this case was determined by the value of the factor of validity, since the information which was received by the manager and did not contain erroneous or inaccurate data in the array was sufficient for correct decision making.

Therefore, an average factor of fullness of marketing information in the investigated example K3 made up 0,96 correspondingly.

Consequently, the factor of efficiency of marketing information in the investigated example made up correspondingly:

$$K_e = 0,51 * 0,96 * 0,96 = 0,47$$

The low efficiency level of marketing information in this case has been a consequence of delay of information receipt by the manager.

## References

- Серкутан Т.В., *Механізм управління інформаційним забезпеченням маркетингу промислових товарів*, Рукопис кандидатської дисертації, Харків, ХНУ, 2002, с. 282.
- Титаренко Г.А., Макаров Г.А., Даитбеков Д.М. и др., *Информационные технологии в маркетинге: Учебник для вузов*, М. ЮНИТИ, 2000, с. 335.
- Шкардун В.Д., *Об искажении маркетинговой информации на предприятии*, „Маркетинг” 1999, № 2, с. 58–61.

<sup>3</sup> *Ibidem.*





## **CZĘŚĆ TRZECIA**

### **Czynnik ekologiczny w rozwoju organizacji**





*Adam S. Jabłoński, Marek M. Jabłoński*

## **Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*)**

**Streszczenie:** Coraz większe zainteresowanie budzą ostatnio tzw. efektywne modele biznesu, które – zaprojektowane indywidualnie dla przedsiębiorstw – mają umożliwić zdobycie przewagi. Ich składniki i odpowiednia konfiguracja mają być potencjałem konkurowania, trudnym do skopiowania. Równolegle pod kątem ważności celów współczesnych przedsiębiorstw wysuwa się wzrost wartości firmy. Menedżerowie realizują zatem procedury tworzenia wartości rynkowej w oparciu o procesy, w wyniku których przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć wzrost kapitału wyższy od jego kosztu. Istnieje więc potrzeba tworzenia unikatowych, efektywnych modeli biznesu, które pozwalają stosunkowo szybko uzyskać zwrot zaangażowanego kapitału, aby możliwe było następnie jego pomnażanie. Autorzy niniejszego artykułu skupili się na problematyce projektowania efektywnych modeli biznesu na potrzeby długotrwałego wzrostu wartości firmy.

### **Wstęp**

Globalizacja rynków, trudności w utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej firm oraz nacisk na innowacje wymuszają u menedżerów poszukiwanie skutecz-





nych rozwiązań, które pozwolą osiągnąć sukces. W ostatnich latach w dziedzinie zarządzania strategicznego rozwijają się dwa ciekawe nurty. Pierwszy z nich dotyczy projektowania tzw. efektywnych modeli biznesu (*Business Models*), często z wykorzystaniem Internetu, drugi opiera się na założeniu, że nadrzędnym celem istnienia przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy i nosi nazwę angielską *Value Based Management*. Oba te kierunki wskazują na potrzebę kreatywnego i innowacyjnego myślenia przy konstruowaniu i implikacji strategii rozwoju organizacji. Przyjęta do realizacji strategia jest czynnikiem sprawczym praktycznego wdrożenia tych koncepcji, które się wzajemnie nie wykluczają, a wręcz przeciwnie – wspomagają. Model biznesu to odpowiednia konfiguracja zasobów finansowych i niefinansowych wykorzystana na potrzeby implementacji strategii, która pozwoli zdystansować konkurentów i stworzyć nową przestrzeń dla biznesu. Wartość dla udziałowców natomiast może być zwiększona przy pomocy zaprojektowanego na te potrzeby efektywnego modelu biznesu. Jego zastosowanie powinno umożliwić w stosunkowo krótkim czasie uzyskanie zwrotu z zaangażowanego kapitału dla udziałowców, a następnie go pomnożyć.

Niniejsze opracowanie podejmuje próbę wskazania wybranych czynników kształtujących efektywne modele biznesu, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla wzrostu wartości firmy.

## **Efektywne modele biznesu**

Pojęcie modelu biznesu organizacji znane było od wielu lat, lecz dopiero w erze Internetu zastosowano tę nazwę do promowania i opisu modeli działalności firm wykorzystujących technologie internetowe.

Model biznesu internetowego to przyjęta przez określoną firmę metoda uzyskiwania dochodów w długim okresie przy użyciu Internetu. Modele biznesu można podzielić na modele czysto internetowe (*pure play models*) oraz modele mieszane, tzn. internetowo-tradycyjne (*clicks-and-mortar models*). Mówi się, że dana firma stosuje model czysto internetowy, jeżeli przed jego powstaniem nie posiadała modelu biznesowego typowego dla gospodarki tradycyjnej<sup>1</sup>.

Można założyć, iż obecnie prawie nie znajduje się firm, które nie wykorzystywałyby i przeceniałyby rolę Internetu w budowie przewagi konkurencyjnej. Dlatego też najczęściej spotykane modele biznesu to modele mieszane, w których zawierają się elementy wykorzystujące możliwości sieci internetowych oraz takie czynniki, jak wartość oferowana klientom, zakres oferty, źródła przychodów, możliwości organizacyjne czy polityka cenowa.

<sup>1</sup> A. Afuah, C. L. Tucci, *Biznes internetowy strategie i modele*, Kraków 2003, s. 24–25.



H. Chesbrough i R. S. Rosenbloom zdefiniowali następujące funkcje modeli biznesu:

1. Wyraźne wyartykułowanie propozycji wartości, w tym kreowanie wartości dla użytkowników przez zaoferowanie odpowiednich technologii.
2. Identyfikacja segmentu rynku, dla którego ta technologia będzie użyteczna.
3. Zdefiniowanie struktury kosztów i potencjalnych zysków w aspekcie kreowanej wartości i wybranego rozwiązania łańcucha wartości.
4. Ocena struktury kosztów i potencjalnych zysków w aspekcie kreowanej wartości i wybranego rozwiązania łańcucha wartości.
5. Opisanie pozycji firmy w sieci wartości łączącej dostawców i klienta, włączając w to identyfikację potencjalnych konkurentów i substytuty.
6. Sformułowanie strategii konkurencyjnej, przez co firmy odniosą korzyści i utrzymają przewagę nad rywalami rynkowymi<sup>2</sup>.

Kluczowym zagadnieniem projektowania modeli biznesu jest wzajemna kompilacja strategii organizacji, łańcucha wartości i będącej jego wynikiem ostatecznej propozycji wartości dla klienta docelowego. Istotna przy tym jest przenikająca się rola czynników finansowych i niematerialnej wartości firmy. Zgoła inny nacisk na te obszary będzie następować w różnych sektorach działalności przedsiębiorstw.

W tabeli 1 przedstawiono komponenty kształtujące poszczególne rodzaje modeli biznesu, opracowane przez ważniejszych autorów zajmujących się tą problematyką.

W poniższej tabeli widać wyraźnie, że zagadnienie projektowania i struktury modeli biznesu jest interdyscyplinarne i obejmuje bardzo wiele obszarów działalności przedsiębiorstw i podejść do osiągania przewagi konkurencyjnej. Siła modeli tkwi w wykorzystaniu powiązań pomiędzy elementami składającymi się na ostateczną ich postać. Większość przywoływanych elementów modeli biznesowych jest związana z kapitałem intelektualnym, a to za sprawą tego, iż w nowoczesnym biznesie spada rola rzeczowego majątku trwałego na rzecz niematerialnych składników wartości firmy.

Do tego nawiązuje jedna z szeregu definicji kapitału intelektualnego, która mówi, że jest on kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value From Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin – off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, Vol. 11, No. 3, s. 533–534.

<sup>3</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 39.

Tab. 1. Komponenty kształtujące poszczególne rodzaje modeli biznesu

Lp.	Autor	Specyficzne komponenty modeli biznesu
1	Horowitz (1996)	Cena, produkt, dystrybucja, charakterystyka organizacji i technologii
2	Viscio and Pasternak (1996)	Globalne kompetencje, ład korporacyjny, jednostki biznesu ( <i>business units</i> ), usługi, połączenia jednostek
3	Timmers (1998)	Produkt/usługa, przebieg informacji, aktorzy biznesu i ich role, korzyści dla aktorów, źródła wpływów, strategia marketingowa
4	Markides (1999)	Innowacje produktowe, relacje z klientami, zarządzanie infrastrukturą, aspekty finansowe
5	Donath (1999)	Zrozumienie klienta, taktyka marketingowa, ład korporacyjny ( <i>corporate governance</i> ), zdolności Internetu i intranetu
6	Gordijn et al. (2001)	Aktorzy, segmenty rynku, oferta wartości, aktywność wartości, sieć interesariuszy, interfejsy wartości, zmiany wartości
7	Linder and Cantrell (2001)	Model cenowy, model przychodów, model procesów biznesowych, możliwości handlu internetowego, formy organizacyjne, propozycje wartości
8	Chesbrough and Rosenbaum (2000)	Propozycja wartości, cele rynkowe, struktura wewnętrznego łańcucha wartości, struktura kosztów, model zyskowności, sieć wartości, strategia konkurencyjna
9	Gartner (2003)	Oferta rynkowa, kompetencje, inwestowanie w kluczowe technologie, zysk/strata netto roczny ( <i>bottom line</i> )
10	Hamel (2001)	Kluczowa strategia, strategiczne zasoby, sieć wartości, powiązanie z klientami
11	Petrovic et al. (2001)	Model wartości, model zasobów, model produkcji, model relacji z klientami, model przychodów, model kapitału, model rynkowy
12	Dubosson-Torbay et al. (2001)	Produkty, relacje z klientami, infrastruktura i sieć partnerów, aspekty finansowe
13	Afuah and Tucci (2001)	Wartość dla klienta, zakres, cena, przychody, powiązania działań, wdrożenie, zdolności i równowaga
14	Weill and Tucci (2001)	Strategiczne cele, propozycja wartości, źródła przychodów, czynniki sukcesu, kanały dystrybucji, kluczowe kompetencje, segmenty klientów, infrastruktura IT
15	Applegate (2001)	Koncepcja zdolności i wartości
16	Amit and Zott (2001)	Zawartość transakcji, struktura transakcji, transakcje korporacyjne
17	Alt and Zimmerman (2001)	Misja, struktura, procesy, przychody, zgodność z prawem, technologie

18	Rayport and Jaworski (2001)	Klaster wartości, rynkowy zakres oferty, system zasobów, model finansowy
19	Betz (2002)	Zasoby, sprzedaż, zyski i kapitał
20	Magretta (2002)	Cele rynkowe, propozycja wartości, koszty, zyski, korzyści dla klienta
21	Von der Horst et al. (2002)	Sieć wartości dostawców, propozycja wartości, zdolności i kompetencje, wspomaganie, infrastruktura, specyficzne charakterystyki
22	Hogue (2002)	Sieć wartości dostawców, cele rynkowe, ocena zasobów, przychody, strategia, przebiegi procesów produkcji/usług, dyferencjacja, misja, korzyści dla klienta, środowisko, tożsamość firmy, reputacja firmy
23	Chesbrough (2003)	Sieć wartości dostawców, cele rynkowe, ocena zasobów, propozycja wartości, zdolności i kompetencje, koszty, strategia
24	Hedman and Kalling (2003)	Sieć wartości dostawców, ocena zasobów, propozycja wartości, zdolności i kompetencje, procesy, konkurencyjność, wyjściowa oferta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Morris, M. Schindebutte, I. Allen, *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, nr 58, s. 728; S. M. Shafer, H. I. Smith, I. C. Lander, *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, nr 48, s. 201.

Należy zwrócić uwagę, że modele biznesowe żyją i podlegają stale weryfikacji. Zadaniem menedżerów jest takie zarządzanie organizacją, aby zawsze posiadać taki model, który niezależnie od cyklu życia sektora zapewni oczekiwane przychody, a więc przekształci kapitał intelektualny na przepływy gotówkowe z działalności operacyjnej. Szczególną trudnością jest zaprojektowanie efektywnego modelu biznesu dla zapewnienia wzrostu firmy. Wymaga się przy tym sprawnego zarządzania<sup>4</sup>. Najczęściej wykorzystującego koncepcję zarządzania wynikami (ang. *Performance Management*), która w bezpośredni sposób nawiązuje do metody zarządzania wartością firmy (*Value Based Management*).

### **Zarządzanie wartością firmy (*Value Based Management*)**

Koncepcja zarządzania wartością firmy jest oparta na równoległym spełnieniu oczekiwań wszystkich podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, jednak w centralnym miejscu znajdują się jego udziałowcy.

Jest to koncepcja, która opiera się na założeniu, że akcjonariusze są jedyną stroną, która maksymalizując własne korzyści, maksymalizuje roszczenia innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, gdyż maksymalizując wartość

<sup>4</sup> B. R. Kuc, *Kontrolling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Warszawa 2006, s. 278.

roszczeń innych stron, akcjonariusze korzystają na jej przyroście<sup>5</sup>. Jej wdrożenie składa się z trzech podstawowych filarów:

1. Tworzenie wartości – proces, w wyniku którego firma jest w stanie osiągnąć zwrot od kapitału wyższy od kosztu kapitału.

2. Zachowanie wartości – potrzeba zapewnienia, że to, co wytworzono, nie zostanie zmarnowane lub utracone z powodu nieefektywności lub złego zarządzania.

3. Realizacja wartości – potrzeba zapewnienia, że inwestorzy są w stanie spieniężyć wartość poprzez zwiększenie ceny ich udziałów oraz wypłaty dywidend<sup>6</sup>.

Te trzy filary powinny być oceniane w całym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa zorientowanego na cel nadrzędny, jakim jest wzrost jego wartości. Można się w tej materii posłużyć systemem pomiaru wyników wykorzystującym założenia modelu Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*).

Praktyczny operat metodologiczny zarządzania wartością firmy powinien uwzględniać sześć etapów:

1. Wybór specyficznych wewnętrznych celów prowadzących do uwypuklenia wartości dla udziałowców.

2. Selekcja strategii i zmian organizacyjnych związanych z osiąganiem wybranych celów.

3. Identyfikacja specyficznych odchyłeń wyników i nośników wartości *value drivers*, które aktualnie kreują wartości dla organizacji.

4. Rozwój planu działań, selekcja wyników pomiarów, ustalenie działań (*targets*) i poddanie analizie zidentyfikowanych nośników wartości.

5. Ocena sukcesu realizacji strategii i ocena osiągnięć.

6. Ocena i walidacja strategicznych działań organizacji, wewnętrznych celów, strategii, planów i systemu kontroli w świetle bieżących wyników i wymaganych modyfikacji<sup>7</sup>.

Przeorientowanie firmy na wdrożenie tej koncepcji wymaga sformalizowanego zestawu działań, które pomogą zmienić kulturę organizacyjną i nastawić wszystkie działania w organizacji na zarządzanie wynikami. Wymagają także zaprojektowania efektywnego modelu biznesu, który zagwarantuje, że organizacja będzie w stanie wytworzyć wartość, zachować ją w długim czasie oraz dokonać jej konsumpcji.

<sup>5</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa 2005, s. 9.

<sup>6</sup> R. W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców*, Gdańsk 2005, s. 15.

<sup>7</sup> T. Malmi, S. Ikäheimo, *Value Based Management Practices – Some Evidence from the Field*, „Management Accounting Research” 2003, No. 14, s. 236–237.

## Efektywny model biznesu a zarządzanie wartością firmy

Jak już wcześniej zaznaczono, budowa efektywnego modelu biznesu wymaga integracji i wzajemnego powiązania kluczowych czynników kształtujących ten model. Istotą budowy modelu biznesu na potrzeby wzrostu wartości firmy będzie wzajemne skorelowanie wszystkich kluczowych nośników wartości w układ posiadanych zasobów wykorzystywanych do realizacji tej strategii. Nośniki wartości składające się na model biznesu z kolei powinny zostać opomiarowane i monitorowane na potrzeby oceny wyników i wkładu poszczególnych nośników na kreowanie wartości.

Wymagać będzie to także ich wykorzystania w odniesieniu do strategii funkcjonalnych, jakimi będą strategie: marketingowa, sprzedażowa, personalna, finansowa i inne. Niezbędne w efektywnym modelu biznesu będą także finansowe czynniki tworzenia wartości.

Istotną rolę odgrywać tutaj będą działania marketingowe, które posłużą do osiągnięcia oczekiwanego poziomu przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej, zapewnienia trwałości tych przepływów oraz minimalizacji ich ryzyka<sup>8</sup>.

Podstawowym składnikiem, a w zasadzie czynnikiem sprawczym efektywnego modelu biznesu jest łańcuch wartości. Ma on swoje odniesienie do założeń zarządzania wartością dla klienta.

Chęć łączenia zarządzania wartością przedsiębiorstwa z perspektywy interesu właścicieli z zarządzaniem wartością klientów wynika bezpośrednio ze strategicznej koncepcji łańcucha wartości. Przy czym uwaga powinna być skoncentrowana przede wszystkim na procesach projektowania produktów i usług ich wytwarzania, marketingu i sprzedaży oraz na usługach serwisowych<sup>9</sup>.

Aby system zarządzania oparty na efektywnym modelu biznesu mógł sprawnie funkcjonować, należy zaprojektować system pomiarowy, który dotyczyć będzie oceny miar finansowych i kapitału intelektualnego. Wynika to z tego, iż aby określać ilościowo i zintegrować potencjalne korzyści zarządzania w celu zwiększenia wartości, potrzebna jest większa liczba informacji niefinansowych i jakościowych do uzupełnienia tradycyjnych źródeł<sup>10</sup>.

Tak więc podstawowym działaniem w zakresie wdrożenia efektywnego modelu biznesu opartego na koncepcji zarządzania wartością firmy powinna być identyfikacja nośników wartości, ocena ich roli i umiejscowienie w strukturze tego modelu.

Istotna będzie także ocena siły strategii internetowych i związanych z nią rozwiązań biznesowych w kreowaniu wartości firmy.

<sup>8</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Warszawa 2003, s. 59.

<sup>9</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 31.

<sup>10</sup> M. Smith, *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Warszawa 1998, s. 201.



Rozwojowym zagadnieniem wydaje się także ocena przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej powstałych w wyniku wykorzystania efektywnych modeli biznesowych.

## Bibliografia

- Afuah A., Tucci C. L., *Biznes internetowy strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24–25.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin – off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, Vol. 11, No. 3, s. 533–534.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2003, s. 59.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 9.
- Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.
- Kuc B. R., *Kontrolling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 278.
- Malmi T., Ikaheimo S., *Value Based Management Practices – Some Evidence from the Field*, „Management Accounting Research” 2003, nr 14, s. 236–237.
- Mills R. W., *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2005, s. 15.
- Smith M., *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 201.
- Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 31.

## Summary

In the last time in practice of business interesting topics for strategic management was developed. Those are “Effective Business Models”, which should be individual implement in organizations for increase a competition. The core part of these models is configuration of Intellectual Capital for Value Based Management.

Therefore the organizations need creation the Business Models. Application of this models help increase the value of the company in long time.





*Mariusz Baranowski*

## **Elementy zarządzania w japońskiej odmianie kapitalizmu azjatycko-kontynentalnego**

W klasycznej już pracy *The Nature of the Firm* (1937) Ronald H. Coase zajmował się mechanizmami powstawania przedsiębiorstw oraz funkcją tzw. kosztów transakcyjnych. Podstawą owych dociekań była próba odpowiedzi na – zdawałoby się oczywiste – pytanie: „*why is such organization necessary?*”<sup>1</sup>. W tej pracy przyjmujemy dorobek teoretyków przedsiębiorstwa *in statu praesenti*, by szerzej zająć się kwestią, która była eksploatowana już wielokrotnie i obecnie uważana jest za powszechnie znaną. Chodzi mianowicie o specyfikę japońskiego systemu społeczno-gospodarczego, a dokładniej – o jego wybrane elementy zarządzania, szczególnie interesujące z punktu widzenia socjologii gospodarki.

Zacznijmy od tego, iż precyzyjność i recepcja samego terminu zarządzanie jest odwrotnie proporcjonalna do liczby jego definicji i rodzajów, co nie napała wielkim optymizmem na samym początku naszych rozważań. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące formy zarządzania: aktywami (*assets management*), informacjami (*information resource management*), marketingiem (*marketing management*), produkcją (*production management*), produktem (*product management*), zmianami (*changes management*), innowacyjne (*innovation management*), funduszami (*fund management*), strategiczne (*strategic*

---

<sup>1</sup> R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, „*Economica*” 1937, Vol. 4, No. 16, s. 388.



*management*), operacjami (*operations management*), projektem (*project management*), synchroniczne (*synchronising management*), kosztami (*cost management*), czasem (*time management*), odchudzone (*lean management*), kryzysowe (*crisis management*), przez jakość (*total quality management*) i z przyspieszeniem (*high speed management*), by wymienić tylko kilka z nich. Szczegółowe analizy powyższych przykładów w kontekście tytułowego zagadnienia mijają się z celem, dlatego na potrzeby tej pracy zarządzanie ujęte zostanie szeroko, jako forma skoordynowanych działań kształtujących daną strukturę organizacyjną według przyjętych celów. Istotne będą trzy obszary, które dotyczą tylko i wyłącznie instytucji ekonomicznych. Są to według Druckera<sup>2</sup>:

- a) zarządzanie biznesem,
- b) zarządzanie menedżerami,
- c) zarządzanie pracownikiem i pracą.

Następny problem, z którym należy się uporać, to konstatacja, że „współczesna Japonia nie jest kapitalistyczna w tradycyjnym sensie, gdyż większość akcji należy do osób prawnych, tj. przedsiębiorstw”<sup>3</sup>. Choć zagadnienie to jest wielce interesujące i jego szczegółowa analiza może być heurystycznie płodna z perspektywy socjologii gospodarki, w tym miejscu poprzestaniemy na rozróżnieniu tradycyjnej odmiany kapitalizmu, czyli tzw. kapitalizmu anglosaskiego, określanego także jako *shareholder capitalism* oraz nietradycyjnej, zwanej kapitalizmem azjatycko-kontynentalnym (*stakeholder capitalism*). Abstrahując od różnych tłumaczeń powyższych dwóch ładów produkcji, istotne jest to, że oba są „związane z korporacją, najbardziej nowoczesną instytucją gospodarki. Obejmują jednak całą strukturę ekonomiczną. Najczystszy typ kapitalizmu posiadaczy udziałów istnieje w Japonii i Niemczech, kapitalizmu posiadaczy akcji – w USA i Anglii”<sup>4</sup>. Innymi słowy, spostrzeżenie na temat odmienności kapitalizmu japońskiego jest utrzymane w mocy, a cały dalszy wywód ma na celu ukazanie owej odmienności na przykładzie poszczególnych elementów zarządzania.

Zacznijmy od ogólnej kategorii zarządzania biznesem, o której Peter F. Drucker powiedział, iż ma „znaczenie pierwszoplanowe, ponieważ przedsiębiorstwo jest instytucją ekonomiczną”<sup>5</sup>. To enigmatyczne stwierdzenie nic nie mówi samo przez się, a gdy dodamy do tego iście socjoekonomiczne rozróżnienie na zjawiska ekonomiczne, ekonomicznie znaczące i uwarunkowane ekonomicznie<sup>6</sup>, podkreślając swoiste sprzężenie tych trzech składowych w obrębie firmy,

<sup>2</sup> P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, przeł. T. Basiuk, Kraków 1998, s. 30.

<sup>3</sup> J. Młodawska, *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, Warszawa–Łódź 1999, s. 53.

<sup>4</sup> S. Kozyr-Kowalski, *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Poznań 2000, s. 73.

<sup>5</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 31.

<sup>6</sup> M. Weber, *Obiektywność poznania w naukach społecznych*, [w:] *Problemy socjologii wiedzy*, red. E. Nowakowska-Soltan, Warszawa 1985, s. 57.

problem jest bardziej skomplikowany niż w punkcie wyjścia. Rozjaśnieniem tegoż poziomu analizy może być wskazanie takich punktów, które powinny być precyzyjnie określone i monitorowane w obrębie danej organizacji. Drucker wymienia następujące: „pozycja rynkowa przedsiębiorstwa; innowacyjność; produktywność; zasoby fizyczne i finansowe; rentowność, które wraz z odpowiedzialnością publiczną przedsiębiorstwa”<sup>7</sup> mogą kształtować wizję owego zarządzania biznesem.

Jeżeli chodzi już konkretnie o japońską specyfikę zarządzania, to ma ona silne podstawy w tzw. planowaniu strategicznym, któremu podporządkowane są plany operacyjne, a wszystko połączone jest w zwarte i zintegrowane procedury planistyczne. Jak ujął to Philip Sadler: „Bez wątpienia sukces Japończyków ma swój początek w olbrzymich umiejętnościach kreślenia długoterminowych wizji działania przedsiębiorstwa. Jednym z kluczowych zadań, jakie stają przed menedżerami, jest przekonanie inwestorów o konieczności opracowywania planów dla inwestycji strategicznych oraz dawanie wskazówek tym, którzy takich planów nie posiadają”<sup>8</sup>.

Błędem byłoby uważać, iż świat anglosaski zbudowany jest z krótkowzrocznych specjalistów, którzy nie zauważają zjawiska zdobywania przewagi konkurencyjnej przez firmy japońskie, m.in. z powodu konsekwentnie realizowanych strategii długiego zasięgu. Problem tkwi głębiej i wynika z praktyk zarządzania i kontroli, jakie stosowane są w kapitalizmie posiadaczy akcji. Innymi słowy, mamy do czynienia z „systemowymi” trudnościami korporacji w nie-japońskim modelu, co wszakże nie oznacza, że japońskie rozwiązania są doskonałe. Nacisk na wyniki firm np. amerykańskich, w literaturze określany jako *short-term financial measures*<sup>9</sup>, doprowadza nie tylko do pewnych nadużyć z wykorzystaniem bardzo szeroko rozumianej „kreatywności”, ale prowadzi także do zaniedbań w sektorze badań i rozwoju (R&D). To wszystko ostatecznie prowadzi do osłabienia innowacyjności, produktywności, rentowności, a w wymiarze ogólnym – do osłabionej pozycji rynkowej konkretnego przedsiębiorstwa, czy bardziej globalnie – danego systemu społeczno-gospodarczego.

Japońska specyfika planów długookresowych nie bierze się z próżni, jest ona konsekwencją przyjętej formy organizacji przedsiębiorstw. Wyróżnia się jej dwa rodzaje, po pierwsze – *keiretsu*, czyli „sieci wertykalne, zbudowane wokół *kais-ha* lub wielkich wyspecjalizowanych korporacji przemysłowych zawierających

<sup>7</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 79.

<sup>8</sup> Zob. P. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, przeł. M. Bernacki, Kraków 1997.

<sup>9</sup> G. Hundley, C. K. Jacobson, S. H. Park, *Effects of Profitability and Liquidity on R&D Intensity: Japanese and U.S. Companies Compared*, „The Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No. 6, s. 1660.

setki, a nawet tysiące dostawców i ich partnerów zależnych<sup>10</sup>. I po drugie – *kigyo shudan* – „horyzontalne sieci oparte na wewnątrz rynkowych powiązaniach pomiędzy dużymi firmami”<sup>11</sup>. Istotą powiązań między owymi firmami w ramach *keiretsu* lub *kigyo shudan* jest coś, co określa się jako *kabushiki mochiai*, czy w języku angielskim *cross-shareholding*.

Wpływ tych dwóch form organizowania przedsiębiorstw stanowi punkt wyjścia zarówno dla swoistości japońskiego kapitalizmu (odróżniającego go od formy anglosaskiej, a także od innych form w obrębie samego *stakeholder capitalism*), jak i dla specyficznych praktyk zarządzania.

Z empirycznych analiz poświęconych ESOP's (*employee stock-ownership plans*), co na język polski przekłada się jako „plan własności pracowniczej”<sup>12</sup>, wynika, że te same narzędzia w rękach różnych menedżerów prowadzą do odmiennych wyników<sup>13</sup>.

Japońskie systemy zarządzania, które *notabene* korzystają z anglosaskich rozwiązań, wykształciły tylko sobie charakterystyczne mechanizmy, zbliżające je do tzw. *participatory management*<sup>14</sup> (współzarządzania) czy po prostu *participatory practices*<sup>15</sup>. Te praktyki różnią się w poszczególnych grupach biznesowych, ale mają jeden element wspólny – zaangażowanie każdego ogniwa firmy (od CEO po szeregowych pracowników) w proces zarządzania daną organizacją. Japończycy bardziej niż inne nacje utożsamiają ogólną kategorię zarządzania biznesem z pozostałymi dwoma elementami, o których mówił Peter F. Drucker, ponieważ są świadomi, iż „własność pracownicza jest najskuteczniejszym sposobem pozyskiwania lub zatrzymywania pracowników”<sup>16</sup>, a to przecież oni wytwarzają tzw. przewagę konkurencyjną.

Również forma współpracy z firmami z innych kręgów kulturowych opiera się na idei partnerstwa, nawet wtedy, gdy relacja między japońską stroną a jej zagranicznym kontrahentem (np. dostawcą jakiegoś komponentu) postrzegana jest jako typowa relacja *principal – agent*. Weźmy przykład Toyoty, która „stosuje specjalną technikę, nazywaną *genchi genbutsu* albo *gemba* (rzeczywiste miejsce, komponent lub materiał), polegającą na oddelegowaniu członków kadry menedżerskiej do zakładów partnera, aby tam poznali sposoby działania

<sup>10</sup> M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Massachusetts-Oxford 1999, s. 174.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> C. Rosen, J. Case, M. Staubus, *Każdy pracownik właścicielem*, „Harvard Business Review Polska” 2006, styczeń, s. 80.

<sup>13</sup> D. C. Jones, T. Kato, *The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data*, „The American Economic Review” 1995, Vol. 85, No. 3, s. 392–394, 408–412.

<sup>14</sup> C. Rosen, J. Case, M. Staubus, *op. cit.*, s. 87.

<sup>15</sup> D. C. Jones, T. Kato, *op. cit.*, s. 412.

<sup>16</sup> C. Rosen, J. Case, M. Staubus, *op. cit.*, s. 83.

dostawców<sup>17</sup>. I znowu mamy sytuację, w której Japończycy jako jedni z pierwszych zaadaptowali i wprowadzili w życie intuicję, iż „współczesna organizacja nie może być organizacją «szefa» i «podwładnego». Musi być organizacją zespołu współpracowników<sup>18</sup>.

Podkreśliły to raz jeszcze, trzy obszary zarządzania, które zostały dla celów eksplanacyjnych wymienione przez Petera Druckera stanowią, w kontekście japońskich praktyk, jedność, a nawet więcej – są przenoszone na relacje z zagranicznymi partnerami. Jest to obserwacja dość istotna, między innymi dlatego, że wielu teoretyków i praktyków zarządzania twierdzi, że japońskie praktyki kierowania firmą nie są możliwe do zaadoptowania przez zachodnie firmy, przede wszystkim z powodu zbyt dużych różnic kulturowych. Jeffrey Liker i Thomas Choi pokazują na przykładzie Toyoty i Hondy, że tego rodzaju insynuacje nie mają empirycznego potwierdzenia. Można powiedzieć inaczej – kulturowa specyfika Japończyków mogła być i była pomocna w konstruowaniu nowatorskich sposobów zarządzania, ale nie ma przesłanek, by utrzymywać, że są one nieaplikowalne w innych państwach. Szczególnie, gdy mówimy o elementach zarządzania, a nie jakichś ulotnych i metafizycznych całościach.

Co zatem należy do tej specyfiki na poziomie analizy funkcji menedżerów i pracowników? Otóż wyróżnia się trzy święte rzeczy, czyli „dożywotnie zatrudnienie (*full-life employment*), system wynagradzania i promocji oparty na kryteriach stażu pracy i awansu spośród pracowników przedsiębiorstwa (*seniority wage and promotion system*) oraz organizację związków zawodowych na poziomie przedsiębiorstwa (*enterprise unison*)<sup>19</sup>. Do tych elementów dodajmy często przywoływany *kaizen*, czyli ciągły proces ulepszania, ciągłe doskonalenie produktu, usługi, a nawet samego zarządzania. Niech ilustracją pewnej kuriozalnej sytuacji odnośnie tego elementu będzie uwaga Hansa-Jurgena Warnecke: „Przejęliśmy już japońskie oznaczenie *kaizen*, nie wiedząc właściwie, jak z tego można uczynić oczywisty składnik tego, co się dzieje w zakładzie<sup>20</sup>.

To bardzo sugestywne i pożyteczne spostrzeżenie, które może uzmysłowić nam, iż sama werbalizacja poszczególnych praktyk japońskich korporacji, określanych bardzo ogólnie jako filozofia *Continuous Improvement*, nic nie znaczy bez kontekstu i konkretnej praktyki. *Kaizen* sam w sobie jest pustym sloganem, który wyraża marzenia każdego menedżera, by firma przypominała samonapędzający i samokontrolujący się mechanizm. Japończycy są w tym względzie

<sup>17</sup> J. K. Liker, T. Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, „Harvard Business Review Polska” 2006, styczeń, s. 71.

<sup>18</sup> P. F. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, przeł. G. Kranas, Warszawa 1999, s. 51.

<sup>19</sup> J. Młodawska, *op. cit.*, s. 53.

<sup>20</sup> H.-J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, przeł. M. Gawrysiak, Warszawa 1999, s. 18.





większymi realistami i zamiast mrzonek wprowadzili już na początku lat 60. Kółka Jakości (*QC Circles, Quality Control Circles*), które bezpośrednio realizują filozofię *kaizen* w praktyce. Autonomiczne zespoły składające się z 4–8 członków pracują skutecznie i przekuwają teoretyczne sugestie w namacalne wyniki, ponieważ „każdy członek grupy lub zespołu pracowników ma ważny punkt widzenia na dany problem i widzi inny jego wymiar. Towary i usługi są wielowymiarowe, mają tyle aspektów, ilu jest klientów [...] Nie ma takiego zjawiska, jak skończony i zamknięty system produkcji, niepoddający się udoskonaleniu, ponieważ zawsze istnieje nowy punkt widzenia, który można wziąć pod uwagę”<sup>21</sup>.

Dodajmy do tych rozwiązań metodę *kanban*, polegającą na „opatrzeniu każdej części w fabryce nalepką zwaną *kanban*, opisującą tę część i jej miejsce w linii produkcyjnej”<sup>22</sup>, formę dostaw *Just-in-Time, ringi* – czyli „zdecentralizowany tryb powstawania nowych koncepcji w przedsiębiorstwie”<sup>23</sup>, a także „specyficzną funkcję administracji państwowej, stojącą na straży porozumień między firmami (*nemawashi*)”<sup>24</sup>. Zróbmy to, aby zrozumieć, że lapidarne określenia *Total Quality Management* bądź *Lean Management* nie oddają istoty tego specyficznego porządku zarządzania, gdzie związki „zawodowe zwykle organizują strajk w przerwie na lunch lub decydują się na ciężką pracę tuż przed i po strajku, żeby zrekompensować przestój przedsiębiorstwu”<sup>25</sup>.

Wracając do „systemu *kanban*”, który *prima facie* wydaje się niezbyt wyrafinowanym narzędziem, okazuje się przy dokładniejszych oględzinach, iż jest on „rozwiązaniem organizatorskim, którego zalety uwidaczniają się przede wszystkim w produkcji powtarzalnej, wielkoseryjnej, wtedy, gdy wielkość zamówień na poszczególne rodzaje wyrobów (asortymenty) zmieniają się w umiarkowanym zakresie”<sup>26</sup>.

Podsumowując owe ogólne uwagi na temat japońskiej wersji zarówno miękkich elementów zarządzania (style kierowania, pracownicy, kompetencje, kultura organizacyjna), jak i twardych (struktura, strategia, systemy), można by wysnuć wniosek, że jest to perspektywa swoista i to bynajmniej nie w banalnym tego słowa znaczeniu. Anglosaskie dylematy (typu: obniżenie kosztów czy podniesienie jakości) mają się nijak do japońskich rozwiązań, które proponują inną jakość. Można nawet powiedzieć, że specyfika zarządzania azjatycko-konty-

<sup>21</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, wyd. 3, przeł. D. Gostyńska, Kraków 2003, s. 124.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 126.

<sup>23</sup> J. Młodawska, *op. cit.*, s. 66.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *op. cit.*, s. 183.

<sup>26</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1995, s. 195.

mentalnego na pierwszy rzut oka nie wnosi nic naprawdę twórczego. Konkretnie rozwiązania, o których była mowa, wydają się standardowe czy nawet „życzeniowe”, natomiast źródeł sukcesów można dopatrywać się w konsekwencji ich implementacji. Właściwie tylko prawdziwych wizjonerów było stać na to, by realizować politykę produkcji *Zero Defect*, i co więcej, rozszerzyć tę lapidarną dyrektywę na całą płaszczyznę funkcjonowania firmy. A gdy okazało się, że systemy zarządzania, początkowo wzorowane na zachodnich, zmieniły się nie do poznania np. w skutek stosowania rozwiązań typu *kaizen* itp., wówczas zaczęto likwidować swoisty dysonans poznawczy poprzez akcentowanie swoistości kulturowej danego systemu gospodarczego. Wtedy nastąpiła ekspansja japońskich firm na rynki, które jednoznacznie utożsamiane są z opcją *shareholder capitalism* i raz jeszcze okazało się, że siła elementów zarządzania azjatyckich przedsiębiorstw może „odczarować” anglosaskich sceptyków.

Ułudą byłoby utrzymywać, iż światowy kapitalizm przyjmie formę japońskich rozwiązań w całości. Powołując się raz jeszcze na Druckerowskie rozróżnienie, powiem tak: elementy zarządzania menedżerami, pracownikami i samą pracą są i prawdopodobnie będą wdrażane w poszczególnych korporacjach na różnej szerokości i długości geograficznej z prostego powodu – są elastyczne i przyczyniają się do wzrostu przewagi konkurencyjnej podmiotów je stosujących. Problem o wiele bardziej skomplikowany, bo i skorelowany z kulturową swoistością Kraju Kwitnącej Wiśni, dotyczy rozwiązań systemowych całej struktury gospodarki. Może dlatego praktyka japońskiego kapitalizmu pozbawiona jest takich bolączek anglosaskiej rzeczywistości, jak wrogie przejęcia, *green mail* lub *poison pill*.

## Bibliografia

- Castells M. (1999), *The Rise of the Network Society*, Massachusetts-Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Coase R. H. (1937), *The Nature of the Firm*, „Economica”, New Series, Vol. 4, No. 16, s. 386–405.
- Drucker P. F. (1999), *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, przeł. G. Kranas, Warszawa, PWN.
- Drucker P. F. (1998), *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, przeł. T. Basiuk, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2003), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, wyd. 3, przeł. D. Gostyńska, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.



- Hundley G., Jacobson C. K., Park S. H. (1996), *Effects of Profitability and Liquidity on R&D Intensity: Japanese and U.S. Companies Compared*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 6, s. 1659–1674.
- Jones D. C., Kato T. (1995), *The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data*, „The American Economic Review”, Vol. 85, No. 3, s. 391–414.
- Kozyr-Kowalski S. (2000), *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Liker J. K., Choi T. Y. (2006), *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń, s. 66–77.
- Młodawska J. (1999), *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, Warszawa–Łódź, PWN.
- Rosen C., Case J., Staubus M. (2006), *Każdy pracownik właścicielem*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń, s. 79–89.
- Sadler P. (1997), *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, przeł. M. Bernacki, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Warnecke H.-J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, przeł. M. Gawrysiak, Warszawa, PWN.
- Weber M. (1985), *Obiektywność poznania w naukach społecznych*, [w:] *Problemy socjologii wiedzy*, red. E. Nowakowska-Sołtan, Warszawa, PWN.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka* (1995), red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa, PWN.



*Andrzej Chodyński, Adam S. Jabłoński, Marek M. Jabłoński*

## **ECSR (*Environmental Corporate Social Responsibility*) jako współczesna koncepcja biznesu**

**Streszczenie:** W niniejszym tekście określono rolę modelu biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego związek ze strategią. Sformułowano propozycję modelu biznesu w połączeniu ze społeczną odpowiedzialnością organizacji. Zaproponowano, by model ten budować w oparciu o ekologiczną odpowiedzialność biznesu (ECSR). Określono podstawy budowy tego modelu.

### **Wstęp**

Społeczny wymiar funkcjonowania organizacji w zdynamizowanej, naładowanej wysokim stopniem rywalizacji rzeczywistości rynkowej staje się jednym z istotnych elementów wyznawanego systemu wartości przez konkurujące przedsiębiorstwa na potrzeby wypełnienia założonej strategii. Otwarcie przedsiębiorstwa na wielowymiarowe otoczenie zewnętrzne stanowi ważny czynnik osiągania przewagi konkurencyjnej i budowy wartości firmy. Pozytywny odbiór przez wszystkich uczestników gry rynkowej pozwala na zmniejszenie ryzyka eliminacji z rynku, spowodowanej różnymi, przeważnie nieuświadomionymi przyczynami, a często decyduje także o sukcesie firmy.





Przeplatanie się zależności rynkowych pomiędzy interesariuszami w kontekście spełnienia ich potrzeb staje się zauważalnym czynnikiem kreowania zwycięstwa rynkowego opartego na wzmacnianiu wartości jako generatora zyskowności przedsiębiorstwa. Czynnikiem ten stanowi źródło stymulacji rozwoju przedsiębiorstwa, którego platformą jest przyjęty skuteczny i efektywny model biznesowy organizacji. Model biznesowy, stanowiący często bodziec do maksymalnego wykorzystania wartości firmy, gwarantuje bezpieczeństwo przedsiębiorstwa oraz niweluje ryzyko porażki rynkowej.

Obecnie na optymalne wykorzystanie modelu biznesowego znaczący wpływ ma czynnik ekologiczny. Jest on źródłem budowy strategii przedsiębiorstwa, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi często platformę rozwoju proekologicznych zachowań strategicznych firmy. W takim ujęciu czynnik ekologiczny może stanowić kluczowy warunek sukcesu, decydujący o zwycięstwie na rynku firmy, której kapitał materialny i niematerialny uwzględnia kryteria akceptowalne społecznie.

W artykule zwrócono uwagę na społeczny wymiar prowadzenia biznesu z uwzględnieniem przyjętych czynników ekologicznych oraz przedstawiono wybrane aspekty realizacji strategii przedsiębiorstw zorientowanych proekologicznie, których wartości oparte są na spełnianiu potrzeb i oczekiwań podmiotów otoczenia zewnętrznego w długoterminowym funkcjonowaniu na rynku przedsiębiorstwa, traktującego ekologię jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Odniesiono się do propozycji nowej koncepcji zarządzania ECSR, której podstawę metodologiczną tworzą kryteria ekologiczne będące katalizatorem realizacji strategii przedsiębiorstwa przy dynamicznym wykorzystaniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility*). Koncepcja ta stanowi drogowskaz przedsiębiorstwa dla budowy wartości firmy opartej na kryteriach ekologicznych z uwzględnieniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

### **Model społecznej odpowiedzialności biznesu a wartość firmy budowana w oparciu o czynnik ekologiczny**

Dla wielu firm bywa zastanawiające, że sukces rynkowy uzależniony jest od wielu podmiotów znajdujących się wokół organizacji. Jest to rzeczywiście prawda. Nie tylko klient zapewnia sukces rynkowy. Pochodną zawarcia kontraktu bywa często spełnienie potrzeb i oczekiwań innych interesariuszy. Gwarantem takiego budowania strategii jest przyjęcie optymalnego modelu zarządzania, ukierunkowanego na społeczną odpowiedzialność biznesu.

W tym kontekście można przytoczyć definicję CSR według K. Davisa i R. Blomstroma, gdzie społeczną odpowiedzialność traktować należy jako obowiązek



wyboru przez kierownictwo korporacji takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego<sup>1</sup>.

Do takiego podejścia nawiązuje także jedna z pierwszych definicji odpowiedzialności społecznej autorstwa H. R. Bowena, który określa ją jako obowiązek przedsiębiorcy stosowania takiej polityki, podejmowania takich decyzji lub podążania takimi drogami, które są pożądanym celem i wartością dla społeczeństwa<sup>2</sup>.

Również W. C. Frederick konkluduje, że odpowiedzialność społeczna oznacza, że biznesmen powinien przewidzieć działania systemu gospodarczego, aby spełnić oczekiwania społeczeństwa<sup>3</sup>. W tym ujęciu zasady CSR mogą stanowić podstawę budowy efektywnego modelu biznesowego przyczyniającego się do budowy wartości firmy. Interesującym w tym kontekście byłoby przyjęcie tezy, że przedsiębiorstwo bezpośrednio zwiększa swoją wartość, gdy kreuje i rozwija oparte na zasadach CSR główne wartości, w tym także ekologiczne, będące – według J. Porrasa i J. Collinsa – obok misji elementem składowym przewodniej ideologii<sup>4</sup>. Zatem zarządzanie poprzez wartości jest źródłem budowy wartości firmy. Nakładając na to teorię *Stakeholders* i *Shareholders* można poszukać odniesienia bezpośrednio do jednej z głównych wartości, jaką jest Odpowiedzialność.

Według K. Blancharda i M. O'Connora wartość Odpowiedzialność to:

- w stosunku do klientów – poznawać oczekiwania klienta, wypełniać jego zobowiązania,
- w stosunku do pracowników – okazywać szacunek wszystkim pracownikom i ich ideałom,
- w stosunku do udziałowców – wypełniać zobowiązania wobec udziałowców,
- w stosunku do społeczności – zachęcać pracowników do prac na rzecz społeczności<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwo staje się więc tzw. organizacją służącą otoczeniu (OSO), która – według B. Wawrzyniaka – została ustrukturyzowana wokół trzech elementów. Są nimi: oczekiwania interesariuszy, regulatory będące zbiorem zasad i mechanizmów służących zapewnieniu realizacji oczekiwań udziałowców, adaptacja przedsiębiorstwa wyrażająca się w reakcjach na oczekiwania udziałow-

<sup>1</sup> K. Davis, R. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3 ed., New York 1975, s. 13.

<sup>2</sup> H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York 1953, za: A. B. Carroll, *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society” 1999, nr 38 (3), s. 268–295.

<sup>3</sup> W. C. Frederick, *The Growing Concern over Business Responsibility*, „California Management Review” 1960, s. 60.

<sup>4</sup> J. Collins, J. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Poznań 2003, s. 89.

<sup>5</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa 1998, s. 56.

ców<sup>6</sup>. A to już krok od ekologicznej odpowiedzialności opartej na świadomości głównych wartości.

Można tu przytoczyć definicję świadomości głównych wartości według A. Stachowicz-Stanusch, rozumianą jako organizacyjną widoczność (wewnętrzna i zewnętrzna) oraz ich akceptowanie (podzielanie) przez członków organizacji z uwzględnieniem zarówno poziomu akceptacji głównych wartości w organizacji (tj. poziomu akceptowania przez kadrę kierowniczą oraz pracowników), jak i jej zasięgu w obrębie każdego z poziomów<sup>7</sup>.

Zatem ekologiczna odpowiedzialność to uwzględnianie czynnika ekologicznego na wszystkich poziomach organizacji, z uwzględnieniem potrzeb wszystkich interesariuszy firmy, przy realizacji głównych wartości organizacji dzięki ich świadomości wewnątrz przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność społeczna wychodzi więc o krok dalej i dotyczy zachowań, które respektują powszechnie obowiązujące normy, wartości i oczekiwania społeczne. Natomiast wrażliwość społeczna jest równoznaczna z gotowością przedsiębiorstwa do realizacji potrzeb społecznych<sup>8</sup>. Wszystkie te czynniki mogą stanowić platformę do optymalnego wykorzystania modelu społecznego opartego na zasadach CSR z uwypukleniem czynnika ekologicznego jako podstawy budowy wartości firmy w odniesieniu do przyjętej strategii rynkowej, nazwanego przez autorów ECSR (Ekologiczna Społeczna Odpowiedzialność Biznesu).

Tak więc ECSR to model Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, który podnosi do rangi strategicznej kryteria ekologiczne w odniesieniu do przyjętej strategii rozwoju.

## Podstawy modelu Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Autorzy, dokonując próby określenia podstaw metodologicznych koncepcji ECSR, wyznaczyli jej główne założenia, mianowicie:

- ECSR stanowi koncepcję zwiększenia wartości przedsiębiorstwa poprzez dynamikę wykorzystania kryteriów ekologicznych dla spełnienia potrzeb akcjonariuszy i innych interesariuszy,
- ECSR jest platformą budowy efektywnego modelu biznesowego opartego na kryteriach ekologicznych,
- ECSR stanowi źródło kreowania innowacji ekologicznej na potrzeby długotrwałego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa,

<sup>6</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Warszawa 2002, s. 25.

<sup>7</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości, jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice 2007, s. 50.

<sup>8</sup> S. P. Seti, *Dimensions of Corporate Social Performance. An Analytic Framework*, „California Management Review”, Spring 1975, s. 62.

– ECSR kreuje działania związane z dążeniem do równowagi potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a interesariuszami, gdzie platforma dialogu związana jest z traktowaniem ekologii jako kluczowego czynnika sukcesu, rozpatrywania procesów krytycznych w odniesieniu do ich ekologizacji oraz rozwoju produktów z punktu widzenia ich ekologiczności,

– ECSR stanowi źródło skutecznego wykorzystania kombinacji zasobów materialnych oraz niematerialnych czynników funkcjonowania firmy w kontekście przyjętych kryteriów ekologicznych (proekologiczne surowce, proekologiczne maszyny, urządzenia i inne zasoby rzeczowe firmy, wiedza ekologiczna, kompetencje ekologiczne),

– ECSR stanowi łącznik pomiędzy otoczeniem wewnętrznym a otoczeniem zewnętrznym (porównanie czynników makrootoczenia, np. czynniki regulacyjne, prawne i polityczne w odniesieniu do wnętrza firmy oddziaływującego na środowisko naturalne),

– ECSR jest gwarantem skutecznego raportowania standardów postępowania dla interesariuszy w odniesieniu do wewnętrznego funkcjonowania firmy (prawa człowieka i przyrody, pracy i technologii, środowiska pracy i środowiska naturalnego, ochrony zdrowia i ochrony środowiska naturalnego itp.),

– ECSR jest platformą skutecznego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy (relacyjnego, organizacyjnego, innowacyjnego i ludzkiego) w aspekcie zwiększenia kapitału społecznego pomiędzy wszystkimi interesariuszami,

– ECSR stanowi źródło obniżenia ryzyka biznesowego firmy (poprawa zdolności kredytowej, poprawa wiarygodności biznesowej, obniżenie ryzyka procesowego strategicznych zasobów firmy).

Koncepcja ECSR stanowi więc platformę do potraktowania czynnika ekologicznego jako stymulatora budowy wartości firmy, spełniając jednocześnie potrzeby wszystkich grup interesariuszy.

Tworzy się mapa drogowa, na której nawigatorem są kryteria ekologiczne.

Kryteria ekologiczne jako element integrujący potrzeby interesariuszy dają gwarancję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Stają się także nośnikiem wartości (*Value Drivers*), czyli parametrami, od których zależy wartość przedsiębiorstwa. Zwłaszcza że identyfikacja nośników jest zadaniem doniosłym z dwóch podstawowych powodów:

– przedsiębiorstwo nie może wpływać bezpośrednio na swoją wartość, musi działać pośrednio, wykorzystując te czynniki, na które ma wpływ, np. nakłady inwestycyjne,

– posługując się tymi czynnikami, kierownictwo wyższego szczebla może zrozumieć zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa i dyskutować o celach, któ-



re powinny być osiągnięte<sup>9</sup>. Kryteria ekologiczne jako nośniki wartości stanowią zatem element łączący czynniki wewnętrzne i zewnętrzne dla wypracowania efektywnego modelu biznesowego. Ponadto:

- kryteria ekologiczne tworzą podstawę rozwoju przedsiębiorstwa,
- kryteria ekologiczne stanowią źródło przewagi konkurencyjnej,
- kryteria ekologiczne są platformą realizacji strategii wzrostu przedsiębiorstwa,
- kryteria ekologiczne stanowią wyróżnik firmy na rynku,
- kryteria ekologiczne są podstawą budowy wartości firmy,
- kryteria ekologiczne są podstawą dialogu społecznego,
- kryteria ekologiczne stanowią punkt równowagi pomiędzy akcjonariuszami a innymi interesariuszami,
- kryteria ekologiczne stanowią kryterium porównawcze w procesie oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zatem kryteria ekologiczne jako nośnik wartości firmy wypełniającej przyjęty, efektywny model biznesu oparty na czynniku ekologicznym stają się podstawą koncepcji ECSR. Należy jednak pamiętać, że wraz ze zmianami potrzeb klientów powinny zmieniać się wartość im oferowana oraz rola i siła oddziaływania poszczególnych komponentów modelu biznesu. W zależności od zmian rynkowych i interakcji między modelem biznesu a otoczeniem, jego komponenty również mogą ulec zmianie<sup>10</sup>.

### **Wybrane aspekty realizacji strategii przedsiębiorstw zorientowanych proekologicznie w oparciu o efektywny model biznesu według koncepcji ECSR**

Realizacja strategii przedsiębiorstw ukierunkowana na wzrost wartości firmy powinna uwzględniać czynnik ekologiczny w układzie *out-in-out* (zewnątrz–wewnątrz–zewnątrz). W takim podejściu następuje pełny przepływ informacji strategicznej służącej głównie do tworzenia tzw. centrów ECSR, czyli newralgicznych miejsc, punktów lub procesów w organizacji, które stanowią źródło wiedzy ekologicznej na temat ekologiczności produktów, procesów, systemów i kompetencji ekologicznych. Zatem interesujące jest potraktowanie strategii jako mapy drogowej, której newralgiczne kluczowe punkty sterowania strategią znajdują się w centrach ECSR. Centra te, wyznaczając trajektorię strategiczną w tej koncepcji, stanowią źródło pomiaru i monitorowania strategii opartej na

<sup>9</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Warszawa 1997, s. 96.

<sup>10</sup> M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” w Sosnowcu, 2006, z. 2, s. 71.



kryteriach ekologicznych. Pomiar i monitorowanie odbywać się może poprzez zastosowanie narzędziowego charakteru metod i technik zarządzania strategicznego. Szczególnie nawigacja mogłaby być realizowana z wykorzystaniem zasad *Balanced Scorecard* (Strategicznej Karty Wyników) z uwzględnieniem aspektów społecznych i ekologicznych, tzw. społecznej BSC (SBSC) w powiązaniu ze strategicznym *benchmarkingiem* ekologicznym.

W konstrukcji SBSC powinno się założyć, że:

1. Występuje integracja zarządzania aspektami społecznymi i ekologicznymi z zarządzaniem działalnością biznesową;
2. Przy tworzeniu strategii uwzględniającej aspekty społeczne i ekologiczne podstawą powinna być specyfika biznesu;
3. Przy integracji aspektów społecznych i ekologicznych dla strategicznej jednostki biznesu należy ocenić, czy celowe jest wprowadzanie dodatkowego obszaru do SBSC.

Tworzenie SBSC odbywać się może w trzech etapach:

- 1) wybór strategicznej jednostki biznesu,
- 2) identyfikacja aspektów społecznych i ekologicznych,
- 3) określenie roli tych aspektów w strategii biznesu<sup>11</sup>.

Opierając *benchmarking* na kryteriach ekologicznych, narzędzie to może stanowić istotny element zmniejszania luki kompetencyjnej w dziedzinie ekologii<sup>12</sup>. Oczywiście, w kontekście przyjętej strategii zmniejszenie luki ekologicznej poprzez zastosowanie *benchmarkingu* może być utrudnione w przypadku, gdy konkurent dokonuje skokowych zmian swojej pozycji konkurencyjnej oraz kompetencji ekologicznych w oparciu o innowacje ekologiczne<sup>13</sup>.

Centra te więc stanowią stymulator rozwoju ekologicznego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem dynamicznego charakteru dialogu społecznego będącego podstawą zasad CSR.

Tak więc strategia przedsiębiorstwa, którego nośnikami wartości są kryteria ekologiczne, powinna być wykreowana w oparciu o efektywny model biznesu zbudowany z wykorzystaniem głównej wartości firmy, jaką jest odpowiedzialność społeczna.

<sup>11</sup> A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Kraków 2006, s. 42.

<sup>12</sup> A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczny benchmarking ekologiczny jako narzędzie zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, red. D. Fatuła, Kraków 2005, s. 102.

<sup>13</sup> A. Chodyński, *Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 29.

## Podsumowanie

W obecnej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstw istotnym gwarantem ich sukcesu jest przyjęcie w odpowiednim czasie w optymalnym wymiarze powiązań rynkowych skutecznego i efektywnego modelu biznesowego. Wydaje się istotne, że w odniesieniu do tych uwarunkowań model ten powinien być wykreowany w oparciu o kryteria ekologiczne stanowiące nośnik wartości firmy.

Łączna realizacja tworzenia wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem społecznej odpowiedzialności biznesu na potrzeby efektywnego modelu biznesowego, którego stymulatorem są kryteria ekologiczne, to główne założenia koncepcji ECSR.

ECSR zatem może stać się katalizatorem skutecznego dialogu pomiędzy akcjonariuszami a innymi interesariuszami w układzie wzajemnie otrzymywanych wartości, jako wyniku profesjonalnego zarządzania poprzez wartość, gdzie wynik finansowy i społeczny stanowi platformę do wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

## Literatura

- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 56.
- Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York 1953, [za:] A. B. Carroll, *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society” 1999, nr 38 (3), s. 268–295.
- Chodyński A., *Innowacje ekologiczne w rozwoju firmy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 29.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczny benchmarking ekologiczny jako narzędzie zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza KSW, Kraków 2005, s. 102.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza KSW, Kraków 2006, s. 42.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wydawnictwa Biznesowe, Poznań 2003, s. 89.
- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. 96.
- Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3 ed., McGraw-Hill, New York 1975, s. 13.



- Frederick W. C., *The Growing Concern over Business Responsibility*, „California Management Review” 1960, s. 60.
- Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, 2006, z. 2, Sosnowiec, s. 71.
- Seti S. P., *Dimensions of Corporate Socialperformance. An Analytic Framework*, „California Management Review”, Spring 1975, s. 62.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości, jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 50.
- Wawrzyniak B., *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 25.





*Andrzej Chodyński*

## **Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne**

**Streszczenie:** W pracy zaprezentowano wpływ zaufania i posiadanych kompetencji na bezpieczeństwo ekologiczne. Problematykę tę rozważono również na poziomie lokalnym. Przedstawiono także wpływ czynnika ekologicznego na tworzenie modeli biznesowych w kontekście przyjętych strategii rozwoju<sup>1</sup>.

### **Wstęp**

Bezpieczeństwo ekologiczne jest kojarzone z promowaniem, ograniczaniem i eliminacją zagrożeń ekologicznych. Rozpatruje się je biorąc pod uwagę, że w skali globalnej występuje jedność i ograniczoność środowiska naturalnego. Zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego odnosi się zarówno do systemów międzynarodowych, państw, regionów, grup społecznych, jak i pojedynczego człowieka. Dotyczy działalności podmiotów gospodarczych.

Wedle koncepcji U. Becka społeczeństwa przemysłowego jako „społeczeństwa ryzyka” rozwój gospodarczy generuje zagrożenia ekologiczne. Warto zwrócić

---

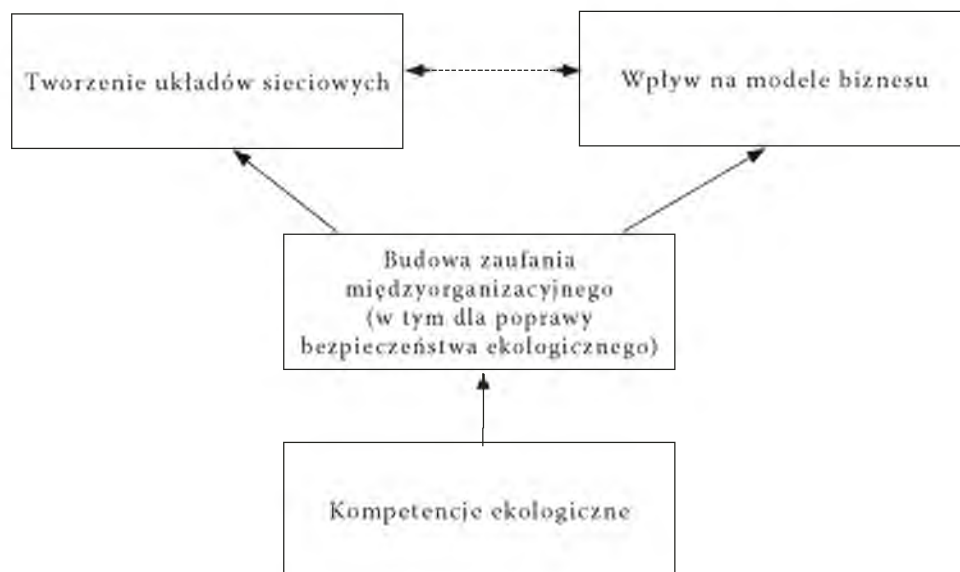
<sup>1</sup> Badania dofinansowano ze środków przeznaczonych na badania własne Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

uwagę na fakt, że bezpieczeństwo ekologiczne jest stabilizowane przez realizację idei ekorozwoju, tworzony system prawny i realizowaną politykę ekologiczną. Wspólna polityka ekologiczna Unii Europejskiej oparta o realizację idei ekorozwoju uwzględnia system ochrony środowiska naturalnego, obejmujący prawo ochrony środowiska, wyspecjalizowane agendy administracji państwowej, produkcji urządzeń ochrony środowiska, instrumenty ekonomiczne, jednostki naukowo-badawcze i ruchy ekologiczne<sup>2</sup>. Istotną rolę odgrywają przyjęte zasady, normy, reguły i procedury.

Bezpieczeństwo ekologiczne budowane jest w oparciu o zaufanie. Potrzeba zaufania występuje wówczas, gdy pojawia się niepewność i ryzyko rozumiane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych konsekwencji podjętych działań.

Bezpieczeństwo ekologiczne w układach międzyorganizacyjnych zależy od posiadanych przez te organizacje kompetencji ekologicznych. Rozważając aspekty strategiczne, w niniejszym opracowaniu odniesiono się do relacji (rys. 1):

**Rys. 1. Wybrane relacje ekologiczne w aspekcie strategicznym**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> M. Pietras, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Lublin 2000, s. 19.

Uwypuklenie roli kompetencji ekologicznych wynika także z faktu, że stanowią one mogą punkt wyjścia do budowy odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Prowadząc powyższe rozważania, warto podkreślić, że pojęcie „ekologia” ma znaczenie wartościujące i stanowi „pożądany stan warunków środowiska, w którym żyjemy; ekologiczny, znaczy dobry, nieekologiczny – zły (dla człowieka)”<sup>3</sup>.

### Zaufanie międzyorganizacyjne

Zaufanie jest określane w różny sposób, jednak charakteryzując je, używa się takich pojęć, jak: życzliwość, uczciwość, przewidywalność i kompetencje<sup>4</sup>. Kompetencje mogą również odnosić się do ekologii<sup>5</sup>. Dorobek teoretyczny nawiązujący do kompetencji ekologicznych podkreśla w szczególności możliwości tkwiące w teoriach zasobowych, uczenia się organizacji (w tym uczenia się środowiska naturalnego) oraz zarządzania wiedzą odnoszącą się do aspektów ekologicznych.

Na zaufanie składają się zarówno współpraca, jak i posiadana reputacja<sup>6</sup>. Odnosić można również poglądy wskazujące, że na reputację na poziomie przedsiębiorstwa wpływają akceptacja i zaufanie, tożsamość firmy, jej wizerunek w połączeniu z ogólnie pozytywnymi ocenami. Reputacja związana jest mocno z kulturą organizacyjną. Także w definiowaniu zaufania część autorów zwraca uwagę na znaczenie czynnika kulturowego.

Coraz większą rolę przy analizie zaufania odgrywa ocena możliwości tworzenia układów sieciowych między różnymi podmiotami na rynku. Zdaniem T. Das i B.-S. Teng zaufanie w układach sieciowych może wynikać z reputacji partnera lub jego kompetencji<sup>7</sup>.

Zaufanie może być wykorzystane w zarządzaniu bezpieczeństwem ekologicznym w kontekście następujących punktów widzenia:

- tworzenia systemów bezpieczeństwa z uwzględnieniem podsystemu ekologicznego, funkcjonującego w powiązaniu z podsystemami: politycznym, gospodarczym, społecznym czy militarnym,
- powiązania systemu bezpieczeństwa z systemem środowiska naturalnego.

<sup>3</sup> *Kompendium wiedzy o ekologii*, Warszawa–Poznań 1999, s. IX.

<sup>4</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wantuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> A. Chodyński, *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7/8, s. 44–46.

<sup>6</sup> N. Lavrac, P. Ljubic, M. Jermol, S. Bolhalter, *A Decision Support Approach to Trust Modeling in Networked Organisations*, red. L. M. Camarinha-Matos, Springer 2005.

<sup>7</sup> K. Das, B.-S. Teng, *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances. An Integrate Framework*, „Organisational Studies” 2001, Vol. 22, s. 253.





W szczególności interesujące jest rozpatrywanie tego problemu w odniesieniu do makrosystemu: społeczeństwo – gospodarka – środowisko. Rozpatrywane powinny być (pod)systemy uczestniczące w użytkowaniu, ochronie i kształtowaniu środowiska (procesy ochrony środowiska). Interesującym byłoby uwzględnienie współczesnych rozważań dotyczących zakłóceń w zachowaniu systemów, odchyleni od stanu równowagi, na skutek występowania czynników losowych. W systemach oddalonych od stanu równowagi nie można już odróżnić zachowań wynikających ze sprzężeń zwrotnych w ramach działań regularnych od czynników losowych,

- realizacji podejścia procesowego, wydzielając proces zapewnienia bezpieczeństwa jako proces podstawowy lub analizując procesy charakterystyczne dla ochrony środowiska naturalnego: prewencyjny, redukcyjny, rehabilitacyjny.

### **Powiązania między przedsiębiorstwami i polityka lokalna**

W publikacjach A. Chodyńskiego oraz A. Handfielda i współpracowników zaprezentowano powiązania między przedsiębiorstwami (i, ewentualnie, innymi organizacjami), w których rola ekologii jest istotna: IE (ekologia przemysłu), LCM (zarządzanie cyklem życia), SCM (zarządzanie łańcuchem dostaw), ICM (zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw), ESCM (zarządzanie „zielonym”, zrównoważonym łańcuchem dostaw)<sup>8</sup>. Autorzy ci zwracają uwagę, że w budowie przewagi konkurencyjnej, badając problematykę łańcuchów dostaw, należy rozważać nie tylko koszty, jakość dostaw (zaopatrzenia) i technologię, ale również ekologię. Realizowane działania w ramach procesów logistycznych rozpatrywane są również w aspekcie bezpieczeństwa ekologicznego.

W koncepcji ESCM analizuje się źródła dostaw, określa sposób doboru dostawców i przepływu (wraz ze składowaniem) produktów. Analiza obejmuje korzyści i ryzyko uwzględniając cenę, alternatywne źródła dostaw i dostępność. Wspomniani już A. Handfield i współpracownicy wskazują, że przy analizie uwzględnia się ryzyko ekologiczne. Znaczną uwagę poświęca się, z jednej strony, rodzajom stosowanych produktów (półproduktów) z punktu widzenia aspektów ekologicznych; z drugiej zaś strony, w szczególności dla materiałów szkodliwych, musi być zapewnione bezpieczeństwo procesów logistycznych. W praktyce ekologia wpływa na dobór dostawców.

<sup>8</sup> A. Chodyński, *Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Kraków 2006; R. Handfield, R. Sroufe, S. Walton, *Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies*, „Business Strategy and the Environment” 2005, January/February, Vol. 14, s. 1–19.

Czynnik ekologiczny w ramach zarządzania łańcuchem dostaw obejmuje trzy elementy: zarządzanie przepływem materiałów, zarządzanie przepływem informacji i zarządzanie relacjami w tym łańcuchu<sup>9</sup>.

Ekologiczna problematyka na poziomie lokalnym jest realizowana przez tworzenie eko-parków przemysłowych jako wynik koncepcji ekologii przemysłu. Eko-parki przemysłowe wymagają wsparcia instytucjonalnego. W coraz większym stopniu są one związane z niezbędnymi działaniami marketingowymi<sup>10</sup>. Powiązanie problematyki lokalnej z marketingiem i ekologią wiąże się między innymi z tworzeniem marki, np. miast. Składają się na nią zarówno aktywa emocjonalne, jak i namacalne. Namacalne aktywa składające się na markę wiążą się z miejscem i towarzyszącą mu przyrodą, ale także stanem środowiska naturalnego. Tworzenie silnej marki powoduje, że miasto jest lepiej postrzegane niż wskazywałyby na to jego stan w rzeczywistości. Przykładowo, w rankingu GMI City Brand Index, Londyn jest na 13 miejscu pod względem postrzeganej jakości środowiska naturalnego, podczas gdy rzeczywisty stan środowiska sytuuje go na 102 pozycji<sup>11</sup>. Działania np. poprzez realizację eko-parków przemysłowych powiązane z podnoszeniem bezpieczeństwa ekologicznego wpływać będą na wartość marki.

Współpraca z poszczególnymi instytucjami i podmiotami wymaga jednak budowy niezbędnego poziomu zaufania. Zaufanie i bezpieczeństwo rozpatrywane w aspekcie realizacji założeń ekologii przemysłu (IE) i tworzenia eko-parków przemysłowych może mieć wpływ na tworzenie modeli biznesowych.

### Modele biznesowe, kompetencje a ekologia

Modele biznesowe można rozumieć jako analityczny obraz biznesu, wyobrażenie o możliwościach teorii i praktyki zarządzania. Problemem jest umiejętność tworzenia modeli biznesu w ujęciu dynamicznym, wobec ciągłych zmian w otoczeniu. Rozwiązania byłyby znacznie łatwiejsze, gdyby sytuacja w otoczeniu była stabilna, a przyjęte wzorce działań wynikające ze strategii opierały się o statyczną analizę uwzględniającą postawy, pozycję i wyniki organizacji. Według J. Rokity postawę organizacji postrzeganą przez pryzmat umiejętności określają<sup>12</sup>:

<sup>9</sup> L. Preuss, *Rhetoric and Reality of Corporate Greening: a View from Supply Chain Management Function*, „Business Strategy and the Environment” 2005, Vol. 14, s. 123–140.

<sup>10</sup> D. Gibbs, *Eko-industrial Development and Economic Development: Industrial Ecology Place Promotion*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13, s. 347–363.

<sup>11</sup> S. Anholt, *The Anholt – GMI City Brand Index. How the World Sees the World's Cities*, „Place Branding” 2006, s. 1.

<sup>12</sup> J. Rokita, *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe AE. Studia Ekonomiczne”, z. 37, s. 15–33.

- działania związane z lokowaniem produktów na rynku,
- technologie,
- sposoby strukturalizacji organizacji i działania kontrolne,
- dominujące działania (kultura organizacyjna).

Ekologia będzie ważnym składnikiem kultury organizacyjnej, przenikając wszystkie elementy, składające się na postawy. Ekologia będzie mieć wpływ także na czynniki widziane z perspektywy zewnętrznej:

- udział rynkowy,
- *image*,
- kompetencje,
- siła przetargowa w odniesieniu do dostawców.

Pojęcie modelu biznesu nie jest jednoznacznie sprecyzowane, a przegląd definicji zaprezentowano w literaturze<sup>13</sup>. Warto jednak podkreślić, że w modelach tych uwypukla się konieczność tworzenia sieci wartości, które mogą wiązać się z tworzeniem układów sieciowych. Modele biznesowe mogą być traktowane jako próba odpowiedzi na zmieniające się turbulentne otoczenie. Czynnikiem wpływającym na konstrukcję tych modeli może być ekologia, która wpływać będzie na strategiczne wybory i możliwości kreowania wartości.

Analiza czynnika ekologicznego wskazuje, że na zachowania firm oddziaływać będą, z jednej strony, dramatyczne, nieoczekiwane zdarzenia (np. katastrofy ekologiczne), z drugiej zaś – wydarzenia mniej gwałtowne (przykładowo protesty ekologów w obronie przyrody w Dolinie Rospudy, co może jednak spowodować konieczności zasadniczych zmian zachowań np. firm budownictwa drogowego). Potwierdza to opisywane w literaturze przedmiotu (np. teoria chaosu) zjawisko braku liniowości rozwoju i dużego wpływu na ten rozwój stosunkowo niewielkich impulsów, w tym ekologicznych.

Wśród prezentowanych definicji modeli biznesowych często podkreślane jest znaczenie posiadanych kompetencji. W nawiązaniu do nich rozważa się, jak dzięki specyficznej konfiguracji zasobów można osiągnąć wartość dla klienta, który dostarcza strumień wartości (zysków) dla organizacji. Warto przy tym zwrócić uwagę, że ważną rolę w zapewnieniu zaufania ma poczucie bezpieczeństwa klienta związane z interakcją z marką postrzeganą jako niezawodna, odpowiedzialna za interes i dobro konsumenta<sup>14</sup>. Z punktu widzenia ekologicznego istotny jest przekaz związany z interakcją z marką, odnoszący się do tej kwestii. Mając na uwadze relacje biznesowe, P. Keen prezentuje z kolei pogląd, że więzi

<sup>13</sup> M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSH”, seria: Zarządzanie i Marketing, 2006, z. 2; J. Niemczyk, J. Drzewiecki, *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4, s. 145.

<sup>14</sup> E. Delgado-Ballester, J. L. Munuera-Aleman, M. J. Yago-Guillin, *Development and Validation of Brand Trust Scale*, „International Journal of Market Research” 2003, Vol. 45, s. 335–353.

zaufania, poza marką, przestrzeganiem praw konsumenta, bezpieczeństwem, obejmują również uczciwość, kontakty, prywatność, reputację i wzajemne zainteresowanie<sup>15</sup>.

Modele biznesowe ulegają zmianie. Wynika to m.in. z zacierania się granic sektorów, konieczności zapewnienia tym modelom cech innowacyjności czy wpływu globalizacji. W tym kontekście można analizować wpływ ekologii na te modele i potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego w skali globalnej, narodowej, regionalnej czy dla grupy organizacji.

Podkreślany w literaturze fakt wpływu uczenia się na kształt modeli biznesowych można odnosić także dla ekologii. Przyjmując, że model biznesowy to odwzorowanie wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa, można uznać, że stanowi on przejaw realizacji przyjętej strategii rozwoju organizacji. W takim podejściu do realizacji przyjętej misji organizacji jest on przejawem działań zmierzających do operacjonalizacji tej strategii.

Przyjęcie tego sposobu rozumowania oznacza, że zmiana strategii rozwoju pociągać będzie za sobą zmiany w modelu biznesowym. Możliwość wpływu ekologii będzie zależeć od posiadanych kompetencji ekologicznych, co w ramach przyjętych modeli biznesowych będzie oddziaływać na poziom bezpieczeństwa ekologicznego (podstawowe warianty strategiczne przedstawiono w monografii<sup>16</sup>).

Aktualnie obserwowane jest zjawisko spadku wpływu problemów ekologicznych na kryzys w przedsiębiorstwie<sup>17</sup>. Fakt ten może być przejawem uczenia się organizacji i budowy ich kompetencji ekologicznych, co skutkuje lepszymi decyzjami kierownictwa.

## Zakończenie

Budowane kompetencje ekologiczne wpływają na zaufanie międzyorganizacyjne. Na kompetencje składają się również umiejętności związane z podnoszeniem bezpieczeństwa ekologicznego. Kompetencje ekologiczne należy rozpatrywać, mając na uwadze tworzenie układów sieciowych jako współczesnej formy tworzenia powiązań o charakterze strategicznym, wpływającej na kształt tworzonych modeli biznesowych.

<sup>15</sup> P. G. Keen, *Transforming Intellectual Property into Intellectual Capital: Competing in the Trust Economy*, [w:] *Capital for our Time: The Economic, Legal and Management Challenges of Intellectual Capital*, Hooveer Institution Press 1999, s. 3–35.

<sup>16</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.

<sup>17</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 53.

## Bibliografia

- Anholt S., *The Anholt – GMI City Brand Index. How the World Sees the World's Cities*, „Place Branding” 2006.
- Chodyński A., *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7/8.
- Chodyński A., *Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, KSW, Kraków 2006.
- Das K., Teng B.-S., *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances. An Integrate Framework*, „Organisational Studies” 2001, Vol. 22.
- Delgado-Ballester E., Munuera-Aleman J.-L., Yago-Guillin M. Y., *Development and Validation of Brand Trust Scale*, „International Journal of Market Research” 2003, Vol. 45.
- Gibbs D., *Eko-industrial Development and Economic Development: Industrial Ecology Place Promotion*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wantuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Handfield R., Sroufe R., Walton S., *Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies*, „Business Strategy and the Environment” 2005, January–February, Vol. 14.
- Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSH”, seria: Zarządzanie i Marketing, 2006, z. 2.
- Kompendium wiedzy o ekologii*, PWN, Warszawa–Poznań 1999.
- Lavrac N., Ljubic P., Jermol M., Bolhalter S., *A Decision Support Approach to Trust Modeling in Networked Organisations*, red. L. M. Camarinha-Matos, Kluwer Academic Publishers–Springer 2005.
- Niemczyk J., Drzewiecki J., *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4.
- Pietras M., *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Preuss L., *Rhetoric and Reality of Corporate Greening: a View From Supply Chain Management Function*, „Business Strategy and the Environment” 2005, Vol. 14.
- Rokita J., *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe AE. Studia Ekonomiczne”, z. 37.



*Stanisław Galata*

## **Jeden z dylematów zachowań organizacyjnych: ekonomia działania – etyka działania**

Postawa etyczna/nieetyczna człowieka to swego rodzaju *mikstura magica* ludzkiego genomu, wychowania i szeroko pojętej edukacji (formalnej, samodzielnej, środowiskowej). Jako ta część materii, która jak żadna inna jest wyposażona w wysoko zorganizowane życie psychiczne, człowiek może w dowolny sposób kierować swoim postępowaniem, którego rezultatów nie sposób dokładnie *a priori* przewidzieć. Zawsze jednak będą one wynikiem relacji pomiędzy potencjalizacją (możliwościami psychofizycznej struktury jednostki i warunków, w jakich działa) działania, a szeroko ujętymi efektami rzeczywistymi. Już w XVI wieku, w najwybitniejszym dziele Polski przedrozbiorowej, Andrzej Frycz Modrzewski pisał na ten temat: „Pewnać rzecz jest, żeć przyrodzenie [natura] w każdej rzeczy przodek [pierwszeństwo] ma i okrom niego nic się człowiekowi nie powiedzie, ani w pojmowaniu nauk, ani też w dostępowaniu męstwa. Ale przedsię [przecież] ono samo nie uczyni człowieka doskonałym w dostąpieniu którejkolwiek rzeczy. Bo żadne przyrodzenie nie może być tak dobre, które by się nie miało zepsować, jeśli go zaniedbują, a ustawiczną zabawą [zajmowaniem się] ćwiczyć nie będą. Nie inaczej jeno jako pola, które chocia bywają same przez się z przyrodzenia płodne, ale abo owocu żadnego nie przynoszą, abo niepotrzebne zielska rodzą, jeśli ich oracz sprawą [uprawą] dobrą nie wyprawi. Zaś żadne przyrodzenie nie jest tak złe, które by się nie mogło zgodzić do sprawowania rzeczy dobrych i po-







winnych [pokrewnych z nimi]. Niech jeno do tego przystąpi pilność, stateczne przedsięwzięcie, a serce męstwa pragnące”<sup>1</sup>.

Ojciec nauki europejskiej, Arystoteles, podzielił poznanie ludzkie, czyli całą wiedzę na to, czemu ta wiedza ma służyć i na bezpośrednie odniesienie osoby do osoby. W pierwszym przypadku odpowiedzią jest aktywna i twórcza postawa człowieka do otaczającego świata, a poznanie winno służyć mu w kierowaniu własnym działaniem, w tworzeniu własnego życia. Takie poznanie nazwał Arystoteles poznaniem praktycznym. „Technika, nauka mające służyć człowiekowi, same z siebie są niejako «neutralne» wobec człowieka [...] dobro i zło istnieje nie w przedmiotach materialnych, przyrodniczych czy technicznych, lecz w człowieku je wytwarzającym”<sup>2</sup>. Jest to płaszczyzna etyki, również wiedzy praktycznej służącej człowiekowi w kierowaniu własnym postępowaniem. „Jest to wiedza o ludzkim działaniu, jego podmiocie i przedmiocie, o ludzkim dobru, o ludzkich prawach i obowiązkach”<sup>3</sup>. W wymiarze społecznym „zastój” na tej płaszczyźnie prowadzi do załamania się społecznego współżycia, a zjawiska takie znane są z nieodległej historii. M. G. Donhoff pisze na ten temat: „społeczeństwo pozbawione etyki, która kształtowałaby międzyludzką solidarność i odgrywała rolę drogowskazu, nie jest zdolne do długotrwałego istnienia. Bez wyraźnych reguł, bez tradycji i bez minimum konsensu, określającego normy zachowań, pewnego dnia współżycie społeczne załamie się samo, jak stało się to z systemem socjalistycznym”<sup>4</sup>, dodajmy: i nie tylko. Zaabsorbowanie głośnymi konfliktami międzynarodowymi, klęskami żywiołowymi, epidemiami powoduje, że nie zwraca się należytej uwagi na powstałe już kilkanaście lat temu i nabrzmiewające do niebezpiecznych rozmiarów zjawiska. Zbudowane z nieruchawych biurokracji rządy, w dodatku słabo współpracujące ze sobą, nie radzą sobie z nimi. Zjawiska te określa się mianem „pięciu współczesnych wojen” o zasięgu globalnym, które jeśli nic tu się nie zmieni, wkrótce uczynią każdy kraj, a w konsekwencji każdego człowieka ich uczestnikiem. Te wojny to: 1) nielegalna imigracja; 2) przemysł narkotyków; 3) szmugiel broni; 4) pranie pieniędzy; 5) podrabianie markowych produktów. Bezpośredni uczestnicy tych wojen opanowali w najwyższym stopniu sztukę sieci, wchodząc w alianse strategiczne rozciągające się ponad kulturami i kontynentami. Tworzą silnie zdecentralizowane grupy, w których jednostki związane są trwałymi więzami lojalności i wspólnoty celu oraz zorganizowane w półautonomiczne węzły zdolne do szybkiego i elastycznego działania. A oto efekty: w 1999 roku rynek narkotykowy wart był 400 mld dolarów. Cena grama

<sup>1</sup> A. Frycz Modrzewski, *O poprawie Rzeczypospolitej Księgi Czworo*, Piotrków Trybunalski 2003, s. 47.

<sup>2</sup> K. Wojtyła, *Elementarz etyczny*, Lublin 1983, s. 14.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> J. H. Jackson, *Biznes i moralność*, Warszawa 1999, s. 9.



kokainy w USA spada (ze 156 w 1990 do 112 dolarów w 2000 roku), co świadczy o nieskuteczności metod walki z sieciami narkotykowymi mimo łożenia ogromnych środków (USA wydają na ten cel rocznie 35–45 mld dolarów). Podobnie wygląda sytuacja na innych rynkach. Na przykład w Kenii cena kałasznikowa spadła z 15 krów w 1986 roku do czterech w 2003 roku<sup>5</sup>.

Występowanie takich zjawisk i na taką skalę podaje w wątpliwość koncepcje traktujące etykę jako kategorię względną, a zachowanie etyczne jako mieszczące się w ogólnie przyjętych normach. Według R. W. Griffina na przykład, etyka to „osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego [...] może być definiowana w kontekście jednostkowym – to ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają. Po drugie zakres tego, co uznaje się za zachowanie etyczne, jest różny u poszczególnych osób [...]. Po trzecie etyka jest względna, a nie absolutna”<sup>6</sup>. Gdyby przyjąć taką interpretację etyki, to z punktu widzenia bezpośrednich konstruktorów opisanych powyżej „współczesnych wojen” jest zasadne ich przekonanie co do tego, że postępują słusznie; zabezpieczają byt sobie i bliskim, dają zatrudnienie szukającym pracy, są hojni wobec ubogich. Podparcie tego przekonania sofistyczną retoryką to prosta droga do wywyższenia łajdactwa na ołtarz cnoty. Obserwując podobne w swej istocie, choć odmiennie w treści zjawiska w XIX-wiecznej Rosji, Lew Tołstoj stwierdził: „bogaci filantropi nie widzą, że to, czym rzekomo uszczęśliwiają biednego, wydarli z rąk częstokroć jeszcze biedniejszego”.

Formułowano zatem zawarte w kodeksach doktryny dotyczące sprawiedliwej zapłaty i sprawiedliwej ceny, na przykład, że lekarz nie może żądać większej zapłaty za leczenie umierającego pacjenta, wykorzystując w ten sposób jego ciężki stan, pracodawca nie może być obojętnym na warunki egzystencji zatrudnionych, egzaminator wymagać pozaregulaminowych świadczeń itp. Żadnej z orientacji, poczynwszy od starożytności do czasów współczesnych, nie można rozpatrywać w oderwaniu od konkretnych warunków, w jakich się przejawiała. Tak co do formy, jak i swej treści, zalecenia były w istocie funkcją wzajemnych uwarunkowań w obszarach: politycznym, ekonomicznym i społecznym. **Wyliczanie zalet i wad regulacji kodeksowych w przypadku kodeksów zawodowych**, a etycznych w szczególności, **mija się z celem**, gdyż wszystkie sprowadzają się faktycznie do lansowania następujących zasad: 1) postępuj tak, aby nikomu nie czynić krzywdy; 2) istnieją ściśle określone normy. Akceptujesz je – jesteś z nami. Nie akceptujesz – jesteś przeciwko nam; 3) co byś zrobił, gdybyś nie znał konsekwencji?

Brak dobrej woli, wystarczającej wiedzy i dodatkowo towarzyszący temu niekorzystny splot okoliczności powodują, że traci się kontrolę nad rozwojem

<sup>5</sup> E. Bender, *Niezapowiedziane rewolucje*, „Polityka” 2003, nr 6(07), s. 15.

<sup>6</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 135.

i wpływem zachodzących zjawisk. Zewnętrznym wyrazem niemocy w opanowaniu sytuacji jest zawsze mnożenie dodatkowych, oprócz już istniejących, organizacji i stanowisk „kryzysowych”. **Już sama potrzeba formułowania kodeksów ma charakter koniunkturalny.** Potrzeba taka **pojawia się** w tych zawodach i instytucjach życia publicznego, które przeżywają kryzys. **Tam, gdzie nie starcza zwykłej uczciwości i moralności osobistej.** Im słabsza jest moralność indywidualna, tym głośniejsze jest wołanie o kodeks. Słusznie zauważa M. Środa, że kodeksy etyki zawodowej na ogół kojarzy się raczej z działalnością fasadową, „mającą na celu przysłonięcie obszarów demoralizacji, a nie ich wyplenienie. Niewiara w skuteczność etyk zawodowych ma swoje źródło w przekonaniu, że człowiek uczciwy będzie uczciwy i w biznesie i w domu. Nieuczciwy będzie nieuczciwy nawet podczas spowiedzi. O uczciwości bowiem i nieuczciwości decyduje sumienie. Trudno jednak, by każdy z nas, udając się do szpitala, banku, na giełdę lub składając swój los w ręce polityków, liczył tylko na czujne sumienie, wiarę czy ogólną wrażliwość moralną”<sup>7</sup>. Pojawiają się w związku z tym głosy, że nie ma czegoś takiego jak etyka biznesu, a już sam termin jest wewnętrznie sprzeczny. Ta powierzchowna opinia budowana jest na głośnych przykładach skandalicznych przypadków oszustw na szeroką (międzynarodową) skalę, dokonywanych przez spółki, które budują swoją pozycję drogą nieuczciwego wykorzystywania wymiernego w pieniądzu zaufania akcjonariuszy. Obecnie w rozwiniętych gospodarkach w porządku spraw niemal każdej firmy jest jej zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Na poziomie elementarnym zrównoważony rozwój zakłada przetrwanie – utrzymanie się firmy na rynku. Kulturowa interpretacja warunków przetrwania uległa zmianie od tradycyjnej, mającej charakter darwinowski, do bardziej holistycznej, ukierunkowanej na systemy. W pierwszej interpretacji utrzymywano, że firmy nieustannie konkurują ze sobą, a przetrwają tylko te, które wygrają wojnę konkurencyjną. Już w czasach Darwina pojawiały się zastrzeżenia co do etycznych implikacji teorii doboru naturalnego oraz prób rozciągnięcia jej na rozwój człowieka i tworzonych przez niego struktur. Istotę tych zastrzeżeń dobitnie wyraża opinia A. Sedgwicka, przesłana w liście do Darwina: „Uwieńczenie i chwałę nauk organicznych stanowi to, iż poprzez przyczynę celową łączą one sferę materii i moralności [...]. Ty zignorowałeś to połączenie i [...] zrobiłeś co tylko możliwe, aby je zniszczyć. Gdyby rzeczywiście można było je zniszczyć (dzięki Bogu nie można) ludzkość w mej opinii, poniosłaby szkodę prowadzącą do wzrostu brutalności. Rasa ludzka mogłaby ulec zdegradowaniu do stopnia niższego, niż miało to miejsce w jakichkolwiek zdarzeniach zanotowanych w historii”<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> J. H. Jackson, *op. cit.*, s. XIX.

<sup>8</sup> J. Życiński, *Ułaskawianie natury*, Kraków 1993, s. 44.



W każdym społeczeństwie określone są dopuszczalne i niedopuszczalne typy zachowań; te ostatnie wyjątku się spod prawa. Czynnikiem, które decydują o tym, jak organizacja będzie reagować na swe otoczenie społeczne, są etyka indywidualna członków organizacji oraz społeczna odpowiedzialność samej organizacji.

Na Uniwersytecie w Darmstadt przeprowadzono pod kierunkiem prof. Michaela Hartmanna badania ponad 6,5 tys. życiorysów prawników, inżynierów i ekonomistów posiadających doktorat – czyli drogę zawodową tych osób z wyższym wykształceniem, które w biznesie i innych ważnych społecznie dziedzinach mają największe szanse na zajęcie kierowniczych stanowisk. „Stwierdzono, że w przypadku takiego samego wykształcenia pochodzenie społeczne w decydujący sposób wpływa na to, kto otrzyma pracę na najwyższym szczeblu w biznesie. W czterystu największych niemieckich firmach szansa na objęcie wysokiego stanowiska przez młodych pracowników z tytułem doktora wywodzących się z wyższej warstwy mieszczaństwa jest dwa razy większa, a dla pochodzących z bogatego mieszczaństwa nawet trzy razy większa – niż w przypadku dyrektorów z klasy średniej i środowiska robotniczego. Wytrwałość czy indywidualna wola osiągania sukcesów odgrywają – według M. Hartmanna – wbrew pozorom niewielką rolę. O skali zjawiska świadczy fakt, że 80% ludzi na szczeblach kierowniczych w Niemczech, pochodzi z najwyższych trzech procent społeczeństwa, «którym przynależność do elity wpajano od kołyski»”<sup>9</sup>.

Celem etyki biznesu nie jest więc osądzanie tego, co się odkryje jako moralnie poprawne lub niepoprawne, ani poprawianie tego, lecz zdanie sprawy z faktycznych moralnych postaw i zachowań ludzi interesu.

Imponujący wzrost możliwości poznawania i opanowywania rzeczywistości, jaka nas otacza, znajduje swój wyraz w niespotykanym dotąd poziomie uposażenia materialnego społeczeństw, a rosnący dobrobyt materialny zmienia postawy ludzi i sposoby zachowań. Zwiększający się zakres komplementarności i substytucji dóbr wzbogacał i łagodził alternatywne wybory rozwiązań w konkretnych sytuacjach. Opanowywanie chorób, doskonalenie sposobów uprawy roli, rozwój wymiany towarowej za pośrednictwem pieniądza, wyrównywanie różnic w potęgę militarnej państw, rozwój przemysłu sprawiły, że dotychczasowe sposoby kształtowania dobrobytu i bezpieczeństwa stawały się stopniowo coraz mniej przydatne. Zbędnym stało się eliminowanie ze społeczności w sposób niehumanitarny jednostek ułomnych (Sparta), oszukiwanie w bezpośredniej wymianie towarowej (pieniądz), poszerzanie arealu upraw i zwiększanie liczby zatrudnionych drogą podbojów i aneksji (Aleksander Macedoński, Rzym), demonstrowanie siły dla uzyskania przodującej roli (czasy współczesne). Naturalną konsekwencją obserwacji tych zjawisk jest pojawienie się pytania: czy postęp materialny

<sup>9</sup> Wywiad dla GEO distr. by News Service, 2004, przedruk: „Forum” 2004, nr 39.





prowadzi do postępu moralnego? Wobec problemów, jakie dzisiaj, w erze rozwiniętej technologii przychodzi rozwiązywać tak instytucjom społecznym i politycznym, jak i poszczególnym ludziom, nie mogą wystarczać doraźne argumenty ze strony etyki, jakie są formułowane dla uzasadnienia przyjmowanych stanowisk. Większość współczesnych procesów decyzyjnych jest tak skomplikowana i uczestniczy w nich tak duża liczba jednostek, że nie jest możliwe dokładne określenie ich struktury, a w tej strukturze obszarów indywidualnej odpowiedzialności. Sytuacje, w których ludzie stają wobec trudnych wyborów, w rozumieniu potocznym utożsamiane są z dylematami, chociaż nie zawsze mamy z nimi do czynienia. Według J. Jackson „dylemat pojawia się w sytuacji, w której zmuszeni jesteśmy do wybierania między wariantami postępowania, z których żaden nie wydaje się możliwy do zaakceptowania – cokolwiek zrobisz, wydaje się niesłuszne”<sup>10</sup>. Natomiast konieczność wyboru między różnymi możliwościami, z których każda jest uzasadniona, a wybór jednej z nich nie jest z moralnego punktu widzenia postępowaniem niesłusznym, nie jest dylematem, lecz problemem. W życiu gospodarczym mamy do czynienia z dylematem moralnym w sytuacji, „w której jakkolwiek byś postąpił, postąpisz w sposób niedopuszczalny z moralnego punktu widzenia [...]”. Problemy moralne pojawiają się w biznesie tak samo powszechnie jak w życiu. Stajesz wobec nich w sytuacji, w której z moralnego punktu widzenia istnieją mniej lub bardziej właściwe sposoby działania, tylko nie jest jasne, które z nich byłyby najlepsze”<sup>11</sup>. Dziś szczególnie ważnym w tym kontekście dla obecnych i przyszłych pokoleń jest problem, jakim zajmuje się ekonomia zasobów naturalnych, badając prawidłowości procesów eksploatacji zasobów w gospodarkach rynkowych i zasad, jakie winny być stosowane w szerokim interesie społecznym, w rozumieniu społeczeństwa jako wspólnoty nie tylko międzynarodowej, ale i międzypokoleniowej. Obecne sposoby i rozmiary eksploatacji zasobów naturalnych odnawialnych (gleba, lasy, zwierzyzna, ryby itd.) i nieodnawialnych (kopalne nośniki energii, surowce mineralne itd.) wyznaczają możliwości ich eksploatacji przez przyszłe pokolenia. Pojawiają się w związku z tym problemy natury moralnej. Zasoby stają się więc przedmiotem rywalizacji pokoleń współczesnych i przyszłych, a w tej rywalizacji te drugie są na straconej pozycji. Wobec tego każdy akt gospodarowania nimi winien podlegać etycznej kontroli.

A oto charakterystyczne dla czasów współczesnych przykłady dylematów etycznych, które można rozpatrywać na poziomach: A – globalnym, B – lokalnym, C – jednostki, D – mieszanym.

<sup>10</sup> J. H. Jackson, *op. cit.*, s. 55.

<sup>11</sup> *Ibidem*.





### **Przykład pierwszy – poziom A – „palenie albo zdrowie”**

W 1954 roku Amerykańskie Towarzystwo do Walki z Rakiem oraz Brytyjska Rada Badań Medycznych niezależnie od siebie opublikowały wyniki badań, w których wykazano powiązania palenia tytoniu z rakiem płuc. Początkowo producenci papierosów promowali je na zasadzie środków zwiększających ich bezpieczeństwo: filtry, cygarniczki. Stwierdzono jednak, że palacze nie chcą sobie, aby przypominano im o zagrożeniach dla zdrowia. Ograniczenia prawne nie pozwalają na reklamowanie zalet poszczególnych gatunków papierosów. Ogromne zyski przemysłu tytoniowego motywowały producentów do szukania sposobów obejścia ograniczeń. Pierwszą spółka tytoniową, która obezła ten problem była firma Benson and Hedges uciekająca się do reklamy „abstrakcyjnej”. Pominąwszy obligatoryjne ostrzeżenie o szkodliwości palenia, w reklamach tej firmy w ogóle nie wspomniano o papierosach, nawet nie wymieniano ich nazwy. Pierwszą z tej serii była słynna reklama „deszczowych papierosów,” ukazująca parasolkę z „czystego złota”, z której kapąły papierosy o ukośnym kształcie przedstawiające krople („Czyste złoto” było sloganem firmy). Reklamy tej nie poprzedzały żadne badania rynku, a jednak odniosła zdumiewający sukces.

Źródło: G. D. Cryssides, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa 1999, s. 462.

### **Przykład drugi – poziom B – „dobry menedżer a zły etycznie wybór”**

Przed ponad 40 laty do komórki medycznej firmy Johns Manville, a za jej pośrednictwem do najwyższego kierownictwa zaczęły docierać wiadomości wskazujące na to, że oddychanie powietrzem zawierającym pyłki azbestu powoduje azbestozę, wycieńczającą chorobę płuc, a także jest przyczyną raka płuc i innego nowotworu – międzybłoniaka, nieuchronnie śmiertelnych chorób. Kierownictwo firmy zakazało badań i zdecydowało, że polityka firmy wymaga ukrycia tej informacji przed zagrożonymi pracownikami. W ukrywaniu sprawy (dla własnych egoistycznych korzyści) uczestniczył personel medyczny firmy. Motywem były przede wszystkim pieniądze. W szczególnie przygnębiającym zeznaniu pewien prawnik przypominał, jak 40 lat temu przepytywał radcę prawnego korporacji na temat polityki ukrywania przed pracownikami wyników prześwietleń rentgenowskich klatki piersiowej. Zapytał go: „czy chce mi pan powiedzieć, że wolicie pozwolić im na dalszą pracę, aż padną martwi?”. „Tak – brzmiała odpowiedź – w ten sposób oszczędzamy mnóstwo pieniędzy”. Firma ukryła przed pracownikami informacje o zagrożeniu związanym z azbestem zamiast poszukiwać bezpiecznych sposobów obchodzenia się z nim, ale to było znacznie bardziej kosztowne niż wypłacanie odszkodowań.

Źródło: G. D. Cryssides, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa 1999, s. 75.





### Przykład trzeci – poziom C – „wybór mniejszego zła”

W kraju dziewięć ustaw i około pięćdziesięciu rozporządzeń reguluje kwestie związane z różnego typu odpadami. Mimo to kilometry kwadratowe lasów i kilometry przydrożnych rowów zamieniane są w wysypiska śmieci. Według szacunków składowiska śmieci zajmują ok. 12 tys. ha i znajduje się na nich ok. 2 mld ton odpadów. W domowych piecach spalane są natomiast plastikowe opakowania po produktach spożywczych. Niewiedza o dramatycznych skutkach takiego postępowania jest łatwa do uzupełnienia poprzez niekosztowne akcje informacyjne. Powodem bagatelizowania ryzyka (w czasie spalania plastyku, zwłaszcza w niskiej temperaturze, powstają trujące związki chemiczne: dioksyny, furany i kwas chlorowodorowy. Dioksyny to trucizna 10 000 razy groźniejsza od cyjanku potasu, a ich działanie jest widoczne dopiero po pewnym czasie) są przede wszystkim względy ekonomiczne, które mają szczególnie znaczenie w przypadku gospodarstw biedniejszych. Oszczędza się w ten sposób na paliwie i wywózce śmieci. W sytuacji konieczności dokonania wyboru między ryzykiem utraty zdrowia w wyniku ożębienia organizmu a utratą zdrowia w wyniku jego stopniowego zatrucia wybierane jest z reguły ryzyko pierwsze jako w danej chwili najbardziej realne.

Źródło: opracowanie własne.

### Przykład czwarty – poziom D – „krucha sława”

Narastająca konkurencja wyzwała wiele niekorzystnych zjawisk również w świecie nauki. Dzień po dniu zwiększa się nieustannie liczba badaczy, stanowisk jest niewiele, a wyniki trzeba uzyskiwać coraz szybciej. Zjawisko manipulowania danymi nie jest niczym nowym. Zdaniem historyka nauki G. Geisona z Uniwersytetu Princeton w New Jersey nawet słynny bakteriolog Louis Pasteur (1822–1895) często nie trzymał się norm naukowych i etycznych, o których tak chętnie pisał w swoich pracach. Zdarzało się, że podawał cudze skuteczne metody leczenia za własne, nie wspominając nawet o ich prawdziwych autorach. Niemal podręcznikowym przykładem naukowego oszustwa jest sprawa sir Cyrila Burta, cieszącego się za życia (zm. w 1970 roku) sławą jednego z najznamienitszych angielskich psychologów. To właśnie jemu przypisywano odkrycie, że noworodki dziedziczą zasadniczy zrąb inteligencji po rodzicach, a tylko znikomą jej częśćkę zawdzięczają procesowi wychowania. Jego ustalenia miały zasadniczy wpływ na metody wychowawcze w Anglii i Stanach Zjednoczonych, a jemu samemu za zasługi dla nauki przyznano tytuł szlachecki. Przeglądając materiały do jego bibliografii, profesor Leslie Hearnshaw z uniwersytetu liverpoolskiego odkrył jednoznaczne wskazówki, że „w naukowo przeprowadzonym dowodzie” na dziedziczenie inteligencji słynny psycholog naginał dane do swoich potrzeb. W rozmaitych artykułach i recenzjach zamieszczanych w swoim piśmie „Journal of Statistical Psychology” Burt publikował pod



pseudonimami istne hymny pochwalne na temat własnych prac albo rozprawiał się z ich krytykami. Nie cofał się nawet przed pisywaniem pod wymyślonymi nazwiskami rzekomych krytycznych listów od czytelników, którym następnie dawał odpór jako wydawca specjalistycznego pisma.

Źródło: L. Burgin, *Błędy nauki*, Warszawa 1998, s. 122–123.

Przedstawione przykłady różnią się między sobą, ale mają jednak pewną oś wspólną: prowokują najstarsze w świecie pytania o ludzkie zachowanie i ludzkie oceny w zwyczajnych, codziennych sytuacjach, w których zwykle uczciwi, rozumni, współczujący ludzie postępują nieczule, oszukańczo i przewrotnie.

W zagadnieniach dotyczących gospodarowania zasadnicze pytanie dotyczy tego, w jakim stopniu system gospodarki rynkowej jest w stanie antycypować i łagodzić sytuacje deficytów wywołanych gospodarowaniem zanim stworzą one zagrożenie dla ludzi. Dla etyki zaś istotnym jest uprzedzanie i korygowanie tych sytuacji zanim naruszają one drastycznie normy moralne. Panujący dotychczas w interdyscyplinarnych (w szczególności filozoficznych) badaniach nad gospodarowaniem model, który jako metodę (kryterium) uprawomocniania decyzji gospodarczych każdego szczebla formułował zasadę oszacowywania jej następstw, walczył z wieloma trudnościami metodologicznymi. Modele matematyczne są zawodne. Nie da się bowiem, nie mogąc zidentyfikować i wykazać istnienia żadnych stałych, dostatecznie precyzyjnie antycypować następstw konkretnych aktów gospodarczych (na obszarze gospodarowania zasobami). Oszacowywanie następstw zawodzi tym bardziej, gdy się próbuje prognozować nie tylko tzw. następstwa fizyczne, ale usiłuje ująć w bilans następstwa społeczne w jednostkach monetarnych. Problematyka naturalnego i społecznego środowiska gospodarowania jest zbyt kompleksowa, aby mogła zostać dokładnie oszacowana; czasami nie można nawet oszacować tego, czy zostały osiągnięte zamierzone cele.

Wobec tego oszacowywanie następstw gospodarowania ogranicza się z reguły do analizy ryzyka. Poza tym, jeżeli się robi prognozy i w oparciu o prognozy wartościuje, to jest to forma błędu naturalistycznego (deskrytywistycznego) – wnioskowanie z „niepewnej faktyczności” na bardzo niepewne „powinno się”. Próbuje się konstruować inne metody. Jedną z ciekawszych prób jest metoda scenariusza. Jest ona bardziej zorientowana na teorię działania niż na teorię następstw. Mówi się o miękkiej formie sterowania rozwojem gospodarczym – za pomocą ideałów. Ideały to pewne ogólne wizje działania, wizje wykorzystania czegoś – formułowany jest wspólny cel, a każdy zmierza do niego swoją drogą. Zaletą tej metody jest fakt, że umożliwia ona radykalną redukcję kompleksowości. W oparciu o ideały łatwiej ludzi pobudzić do wspólnego działania niż







w oparciu o szczegółowe instrukcje. Zaletą ideału w porównaniu z pojęciem jest jego obrazowość. Im dokładniejszą wiedzę o sytuacji działania mają ludzie, tym bardziej wzrastają koszty przygotowania decyzji, i od pewnego progu kosztów ludzie w ogóle nie mogą już działać. Etyce stosowanej (zorientowanej problemowo) chodzi bardziej o wartościowanie celów i środków niż o wartościowanie następstw. Tym, co etykę stosowaną czyni czymś „nowym”, nie są „nowe zasady” lecz raczej fakt, że era technologiczna przynosi wraz ze sobą problemy, które można próbować rozwiązywać przy pomocy teorii świadomej, że dysponuje tylko bardzo problematyczną wiedzą o przyszłych następstwach obecnych działań gospodarczych. Teza o ograniczonym wzroście nie jest całkowicie fałszywa. Nie można na przykład dzisiaj nawet w przybliżeniu oszacować, kiedy skończą się rezerwy ropy. Mamy jednak moralny obowiązek zapewnić przyszłym pokoleniom środki zastępcze dla ropy, zanim to nastąpi. Wiemy także, że stopniowe przestawianie ludzkości na odnawialne źródła energii spowoduje podrożenie energii, co w języku ekonomii wyrazi się tym, że społeczeństwa będą miały mniej pieniędzy w innych obszarach życia, a to wymusi rezygnację z wielu dzisiejszych form konsumpcji.

## Podsumowanie

Powyżej przedstawiono dylematy zespołów i pojedynczych ludzi w sytuacjach, kiedy trudno jest określić obszary indywidualnego wpływu i odpowiedzialności. W każdym z podanych przykładów mamy do czynienia z trudnymi problemami uczciwości i odpowiedzialności, a więc problemami o nieostrych granicach, wyznaczających to, co konieczne, a to, co właściwe z punktu widzenia przyjętych kryteriów etycznych (wartości, normy, sumienie). Za jedną z przyczyn tak trudnego „wejścia” etyki opartej na idei odpowiedzialności do ekonomii uważa się niezdolność odróżnienia indywidualizmu (stanowiska głoszącego przewagę własnego „ja” nad innymi i eksponującego egoizm) od indywidualności (stanowiska podnoszącego niepowtarzalność i niezastępowalność ludzkiej indywidualności). I tak, w świetle powyższego przedkłada się pod uwagę **rozumienie etyki jako ponadczasowej, nieodłącznej, charakterystycznej cechy jednostki ludzkiej; wyraz jej człowieczeństwa (nie w przekonaniach, a w postępowaniu) i warunek jej psychofizycznej harmonii z otoczeniem**. Różniące się od siebie, leżące u podstaw etyki wartości wyznawane przez różnych ludzi, w takim ujęciu nie są różnymi etykami, a rezultatem deformacji tej cechy powodowanej oddziaływaniem wielu różnych w poszczególnych przypadkach czynników.

## Bibliografia

- Arystoteles, *Etyka wielka*, PWN, Warszawa 1978.
- Bender E., *Niezapowiedziane rewolucje*, „Polityka” 2003, nr 6(07).
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Jackson J. H., *Biznes i moralność*, PWN, Warszawa 1999.
- Kietliński K., Reyes V. M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Modrzewski Frycz A., *O poprawie Rzeczypospolitej Księgi Czworó*, NWP, Piotrków Trybunalski 2003.
- Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1983.
- Życiński J., *Ułaskawianie natury*, Znak, Kraków 1993.





*Zdzisław Źródłowski*

## **Wyzwania współczesności w zarządzaniu środowiskiem**

Trudno dzisiaj mówić o równowadze w przyrodzie. Współczesność nadto ją zaburzyła m.in. z uwagi na brak dostatecznych systemowych rozwiązań zarządzania środowiskiem. Emisje gazów cieplarnianych pochodzenia antropogenicznego, zanieczyszczenia gleby, pól rolnych i żywności, ścieki komunalne i przemysłowe wymagają sprawnego systemu zarządzania w kierunku ich ograniczania bądź eliminowania.

Jesteśmy także świadkami, jak z każdym dniem na świecie pojawiają się nowe metody, systemy, rozwiązania technologiczne i organizacyjne stosowane w ochronie środowiska, nowe programy, umowy międzynarodowe, konwencje. Działania prawne i administracyjne, jak dotąd, niedostatecznie normalizują i standaryzują gospodarkę społeczeństw i ochronę życia na ziemi, w tym stosunki wodne, retencję, bezcenną bioróżnorodność roślin i zwierząt w naturalnych ekosystemach.

### **Wyzwania**

Wobec wyzwań naszego wieku istnieje i działa program UE – Natura 2000 [Wal-kiewicz 2003], którego celem jest ochrona siedlisk przyrodniczych, w tym ochrona specjalnych obszarów gniazdowania ptaków. Istnieją także programy i unijne dyrektywy ochrony wód podziemnych wraz z gospodarczym ich wykorzysta-



niem, m.in. w prozdrowotnej produkcji żywności [Janicki 2000]. Wyzwaniem jest stała dążność do ograniczania i eliminowania zanieczyszczania środowiska ze strony przemysłu, mieszkalnictwa, transportu i innych dziedzin działalności człowieka [Źródłowski 1994, 2007]. Technologie stosowane w ochronie środowiska nie zawsze są wydolne w stosunku do zagrożeń [Źródłowski 1994].

Arcyważne okazują się być problemy związane z zanieczyszczaniem środowiska produkcji żywności i pasz w rolnictwie i w przetwórstwie [Źródłowski 1994, 2007]. Od Stanów Zjednoczonych po Japonię oraz w Europie wprowadza się systemy badania i oceny jakości żywności, w tym jej bezpieczeństwa zdrowotnego [Źródłowski 2006]. System badania jakości i bezpieczeństwa żywności spełnia wszystkie wymogi dla żywności funkcjonalnej, prozdrowotnej i bezpiecznej, w zgodzie z preferencjami nowoczesnego konsumenta. W walce o czystość ekologiczną środowiska pojawia się nowy problem. W wyniku coraz bardziej powszechnego wprowadzania biologicznych oczyszczalni ścieków komunalnych produkują one do 3% osadów lagunowych. Zagospodarowanie tych osadów z lagun oczyszczalni biologicznych w rolnictwie oraz w innych technologiach jest sprawą otwartą i wyzwaniem dla możliwie najlepszych rozwiązań dalszej utylizacji [Bartkowski 2006; Źródłowski 2007].

### **Program Natura 2000**

Działania prawne i administracyjne w ochronie siedlisk przyrodniczych w programie Natura 2000 oraz w ochronie wód podziemnych i rolnictwa przed zanieczyszczeniem są regulowane odpowiednimi unijnymi dokumentami – w kraju rozporządzeniami Ministra Środowiska ogłoszonymi w roku 2005. W programie Natura 2000 powstała baza danych Corine, w której znajduje się już 956 ostoi siedliskowych. Dyrektywa siedliskowa dąży do utrzymania dobrego stanu siedlisk przyrodniczych w zrównoważonym rozwoju i zachowania bioróżnorodności roślin i zwierząt [Źródłowski 2007].

Projektowana sieć Natura 2000 w krajowym systemie obszarów chronionych ma na celu ochronę elementów europejskiego dziedzictwa przyrodniczego w Polsce. Analiza koncepcji sieci Natura 2000 i raport Fundacji Ochrony Środowiska 2001 pozwoliły ustalić listę typów siedlisk, gatunków ssaków, płazów, gadów, ryb i bezkręgowców oraz roślin i ptaków występujących w Polsce. Ochrona obszaru w ramach sieci nie wyklucza gospodarczego wykorzystania tego obszaru. Podlega natomiast ocenie oddziaływanie skutków tego wykorzystania na ochronę obiektu [Źródłowski 2007].

Wśród ginących siedlisk warto wymienić jedyne w Europie siedlisko dziko rosnącej azalii pontyjskiej, które zachowało się w rezerwacie Kołacznia w Woli Zarczyckiej w Rzeszowskim oraz na Wołyniu [Ambrozowicz 1998]. Nadzwy-



czaj godne uwagi są wysoko położone łąki na Haliczu. Te właśnie połoniny na bieszczadzkim szlaku są siedliskiem dla dzikich zwierząt i ptaków, w zimie zapewniają doskonałe warunki do uprawiania narciarstwa, a latem funkcjonują jako pastwiska.

Co się stanie, jeśli niektóre gatunki wyginą albo gdy zginie ich aż połowa? Program Natura 2000 został stworzony właśnie po to, aby chronić zagrożone wyginięciem gatunki roślin i zwierząt. Czy nadzieją dla dzikich zwierząt jest jedynie tworzenie rezerwatów, parków narodowych oraz ogrody zoologiczne? Wydaje się, że same rezerваты leśne, florystyczne, faunistyczne, wodne, geologiczne i krajobrazowe nie rozwiązują tego problemu.

### **Zarządzanie środowiskiem i trzy zasady Międzynarodowej Unii Ochrony Przyrody oraz Fundacji Ochrony Przyrody**

Obecnie zarządzanie środowiskiem stało się potrzebą i koniecznością zarazem. Określone przez organizacje międzynarodowe trzy podstawowe zasady ochrony wydają się być punktami krytycznymi w analizie zagrożeń. Oto one:

Zasada pierwsza: nie wolno eksploatować zwierząt i roślin tak intensywnie, by one nie mogły się odradzać.

Zasada druga: nie wolno tak zmieniać Ziemi, aby owe zmiany zachwiały podstawowymi procesami życiowymi ekosystemów. Nie można zmieniać zawartości tlenu w atmosferze czy żyzności mórz i gleby, wycinać lasów i składować trujących substancji na dnie mórz.

Zasada trzecia: trzeba zrobić wszystko, by zachować bogactwo żyjących na Ziemi gatunków zwierząt i roślin.

Przykładami ochrony są Bielawskie Błota rezerwatu Bielawa 2006 o powierzchni 720 ha z największym zespołem torfowisk wysokich typu atlantyckiego. Jest tam duża ostoja żurawi i miejsce lęgu łączaka (Polska Księga Czerwona Kręgowców). Przykładem jest także Małopolskie Koło TP „Bocian”, które skupia pracowników naukowych, leśników, studentów, pracowników służby ochrony przyrody, a jego celem jest czynna ochrona gatunkowa roślin i zwierząt oraz ich siedlisk. Realizuje projekty o nazwach: „Błotniak łąkowy”, „Bocian biały”, „Bocian czarny”, „Kraska”, „Płomykówka”, „Pustułka”, „Sowa uszata”, „Nietoperze”, „Pilchowate”, „Płazy”, „Użytki ekologiczne”. Cennym i rzadkim obiektem w dolinie Rospudy jest dzięcioł białogrzbiety.

### **Przyroda Krakowa i jej ochrona**

Wśród wielu wyzwań istnieją także koncepcje ochrony terenów przyległych do Kampusu Odnowienia Uniwersytetu Jagiellońskiego, ale także ochrony sied-



lisk Kostrza i Podgórek Tynieckich. Należy także wymienić prawne uwarunkowania i koncepcje ochrony parków rzecznych Rudawy, Dłubni, Prądnika-Białuchy i innych potoków Krakowa, które czekają na swoje realizacje i rozwój. Zwierzyński Park Kulturowy Lasu Wolskiego [Skrzyńska 2005] wraz z pomnikami–kopcami, fortami, skansenem, uroczyskami i siedliskami dzikich zwierząt (dziki, sarny, zające, ptaki) i małymi gospodarstwami rolniczymi w otulinie Parku nie może się doczekać uznania. Bielańsko-Tyniecki Park Krajobrazowy obejmujący Park Kulturowy posiada ostoje zwierzyny i piękne rezerваты przyrody: Panieńskie Skały, Bielańskie Skały, Przegorzały.

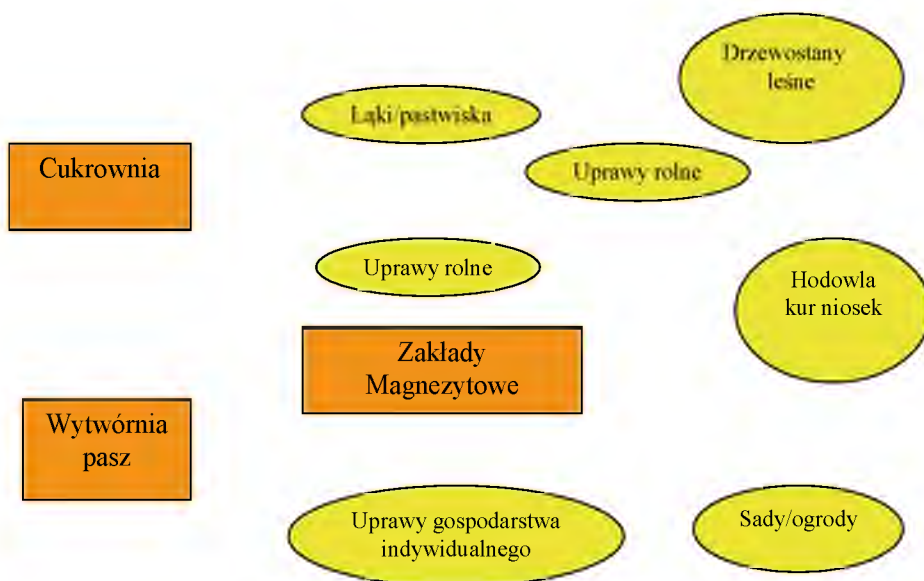
### **Wyzwania w zarządzaniu środowiskiem w obszarze oddziaływania przemysłu, mieszkalnictwa i komunikacji na środowisko**

Obserwujemy znaczący rozwój technologii ograniczania, hermetyzacji i eliminowania produkcji CO<sub>2</sub>, CO, NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub> oraz pozostałych gazów i pyłów. Niemniej nie jest to satysfakcjonujący stan rzeczy. Raport z Kioto ciągle nie jest podpisany przez najważniejsze kraje, a zwłaszcza przez Stany Zjednoczone i Chiny.

Zarządzanie środowiskiem w dziedzinie oddziaływania przemysłu na obszary rolnicze produkujące żywność nie tworzy społecznej odpowiedzialności biznesu i, jak dotąd, nie zwiększa się relatywnie rola czynnika ekologicznego [Godyński 2006]. Strategiczne powiązania organizacji i wspólna ekologiczna odpowiedzialność tych organizacji winny stanowić wspólną politykę ekologiczną satysfakcjonującą środowisko produkujące żywność (rys. 1). Systemy badania jakości ekologicznej i prozdrowotnej według analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontrolnych HACCP nie obejmują jeszcze w naszych warunkach pełnego cyklu łańcucha żywnościowego od początków tworzenia biologicznego zarodka/zarodków u roślin i zwierząt po produkty żywnościowe i surowce oraz żywienie. Nie obejmują także odpowiedzialności zakładów przemysłowych emitujących zanieczyszczenia na pola uprawne [Źródłowski 1994, 2007].

Budowa kompetencji ekologicznych takich zakładów (huty, zakłady magnezytowe, stalownie, elektrownie, cukrownie, mieszalnie pasz itp.) winna uwzględniać jakość ekologiczną produktów rolnych i odpowiedzialność za nią w oparciu o przeprowadzane badania w ramach systemu HACCP przez kompetentne jednostki i ich audytorów. Strategiczne powiązania organizacji, tj. takich zakładów jak np. na rysunku 1 cukrownia, zakłady magnezytowe czy wytwórnia pasz, z istniejącymi wcześniej gospodarstwami, sadami, ogrodami, łakami i pastwiskami oraz obszarami leśnymi, są niewielkie i najczęściej bez usankcjonowanej odpowiedzialności ekologicznej między nimi. Te potencjalne relacje symbolicznie pokazuje poniższy rysunek.





Rys. 1. Strategiczne powiązania organizacji a społeczna, ekonomiczna i ekologiczna odpowiedzialność biznesu [oprac. własne]

Postęp techniczny i technologiczny w diagnozowaniu, monitorowaniu i w weryfikacji pozwala na bardzo dokładne analizy zagrożeń. Pojawiają się coraz to doskonalsze metody i technologie, a wśród nich m.in. metody katalizy powierzchni w urządzeniach i technologiach eliminujących zanieczyszczenia powietrza.

Metoda osadu czynnego w biologicznym oczyszczaniu ścieków komunalnych praktycznie dociera do różnych organizacji, które na świecie prezentują już w oparciu o nią strategiczny związek wysokich kompetencji ekologicznych [Godyński 2006]. Obecnie krakowska oczyszczalnia ścieków Płaszów II jest na czele oczyszczalni w Europie Wschodniej i Środkowej, przyczyniła się bowiem do zmiany kategorii wód rzeki Wisły z trzeciej na drugą, co jest ogromnym sukcesem Krakowa.

#### **Zanieczyszczanie środowiska produkcji żywności i pasz w rolnictwie; system badania jakości żywności HACCP**

Wyzwaniem dla różnych organizacji życia publicznego są zanieczyszczenia środowiska produkcji rolniczej już w fazie początkowej – podczas rozwoju i wzro-



stu roślin i zwierząt, podczas zbioru i uboju oraz w procesie przetwarzania na produkty żywnościowe. Wyzwaniem jest także redukcja i eliminacja tych zanieczyszczeń. W eliminowaniu zanieczyszczeń w żywności już cały świat od niedawna zaczął stosować system analizy zagrożeń według krytycznych punktów kontrolnych HACCP. System ten w wyniku konieczności przeprowadzania badań wprowadza działania korekcyjne, eliminując zagrożenia.

Także rolnictwo produkuje różne rodzaje zanieczyszczeń typu gnojowice z dużych tuczarni, zanieczyszczenia w wyniku stosowania środków chemicznych, w tym herbicydów itp. Również one muszą być redukowane i eliminowane wszędzie tam, gdzie występują.

Wśród zanieczyszczeń komunalnych są ścieki. W wyniku zastosowania technologii ich oczyszczania metodą osadu czynnego powstają laguny osadów.

### **Zagospodarowanie lagun**

Usuwanie w całości ze ścieków związków biogenych azotu i fosforu jest dużym osiągnięciem w technologiach redukowania i eliminowania zanieczyszczeń. Niemniej pozostałości w formie lagun zajmują znaczną powierzchnię gruntów wokół oczyszczalni. Powstaje problem ich zagospodarowania, m.in. wykorzystania w rolnictwie.

Co to jest osad ściekowy? Jest to osad z komór fermentacyjnych higienizowany w temp. 142 stopni Celsjusza, o wartości nawozowej podobnej do obornika. Istnieją dwie ważne zasady użytkowania osadów: osady nie mogą pogarszać jakości gleb i produktów rolnych i nie mogą wprowadzać metali ciężkich więcej (w g/ha) niż przewidują normy (ustawa z roku 2001 i rozporządzenie MOŚ). Dla wysokiego usprawnienia użytkowania osadu wskazane jest kompostowanie z materiałami strukturotwórczymi (słoma, trociny, kora) w kierunku mineralizacji, tj. rozkładu tlenowego, najlepiej z udziałem dżdżownic.

### **Konkluzje w świetle dyrektyw i przepisów polskich**

Wśród wyzwań współczesności w zarządzaniu środowiskiem ochrona środowiska rolniczego produkującego żywność i surowce żywnościowe nabiera coraz to większego znaczenia. Zapewnienie bezpieczeństwa żywności stało się nadrzędnym wymaganiem konsumentów. Siedliska przyrodnicze, ostoje ptaków, parki rzeczne powinny być zachowane w swoich naturalnych granicach dla zapewnienia wysokiej retencyjności środowiska.

Wszelka działalność antropogeniczna oddziałująca na uprawy rolnicze w sposób zanieczyszczający je (przemysł, komunikacja, mieszkalnictwo itp.) zgodnie z przepisami winna stale redukować szkodliwe oddziaływanie na środowisko.



Powinna ponosić koszty działań korekcyjnych w ramach systemu badań jakości produktów rolnych HACCP. Wśród wyzwań nowoczesności biologiczne oczyszczanie ścieków staje się skuteczną nową technologią ogarniającą wszystkie kraje. Kraków po raz pierwszy staje się tego roku pierwszym ośrodkiem w Europie Środkowej i Wschodniej na tym polu. Bardziej czysta staje się Wisła, a jej wody osiągają czystość klasy drugiej.

## Bibliografia

- Ambrozowicz J., 1998, *Ziemia Rzeszowska*, Rzeszów.
- Bartkowski J. i in., 2006, *Minimalne wymagania wzajemnej zgodności (cross-compliance) dla gospodarstw rolnych objętych systemem płatności bezpośrednich oraz płatnościami w ramach zrównoważonego gospodarowania na gruntach rolnych i leśnych*, Brwinów.
- Chodyński A., 2006, *Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych. Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, Kraków.
- Praca zbiorowa pod red. Janickiego K. i in., 2000, *Środowisko a zdrowie*, Częstochowa.
- Skrzyńska A., 2005, *Zwierzyniecki Park Kulturowy*, Kraków.
- Walkiewicz W., 2003, *Eko-unijna pozycja Polski*, Jelenia Góra.
- Żródlowski Z., 2007, *Bezpieczeństwo żywności*, Kraków.
- Żródlowski Z., 2007, *Ochrona siedlisk przyrodniczych oraz dzikiej fauny i flory*, Kraków.
- Żródlowski Z., 2007, *Rolnicze wykorzystanie osadów*, Kraków.
- Żródlowski Z., 2006, *System HACCP a kształtowanie nowoczesnej gospodarki żywnościowej i żywienia człowieka z zapewnieniem pełnego bezpieczeństwa zdrowotnego człowieka. Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, Kraków.
- Żródlowski Z., 1994, *Wpływ Zakładów Magnezytowych w Ropczycach na zawartość magnezu i chromu w płodach rolnych*, Zeszyty Naukowe AR w Krakowie, Kraków.
- Żródlowski Z., 1994, *The Content of Heavy Metals in Edible Mushrooms from the Polluted Areas*, „Polish Journal of Food and Nutrition Sciences”, Vol. 43/44, no. 3, Olsztyn.
- Żródlowski Z., Andrzej Celej, Katarzyna Czepiel, 1994, *Zawartość niektórych metali ciężkich w jajach kurzych*, Zeszyty Naukowe AR Kraków, z. 6.



## Modern Challenges In Environment Management

As never before modern challenges in environment management are focused and centered on protection of human natural environment. Administrative and legal procedures are to normalize and standardize economy of particular societies and protect life on the earth. As natural resources are intensively exploited and some species simply disappear, particular attention is paid on attempts to maintain valuable diversity of plants and animals in their natural ecosystems.

At the same time we witness as everyday, both in Europe and in the world in the field of environmental protection new technological and organizational solutions as well as various new programs, international agreements and conventions appear; for example program "Natura 2000" (Nature 2000) is being created in order to keep *Obszary Ochrony Siedlisk, Specjalne Obszary Ochrony Ptaków, Obszary Błotne Bielawy czy Rospudy* [*Habitat Protection Areas, Special Areas of Bird Protection, Bielawy Marsh Area or Rospuda Valley Area*]. Thus a national system of protected areas is being created, where economic activities are not excluded, yet should be thoroughly evaluated as far as their influence upon environmental protection is concerned; at the same time rarely encountered and implemented managerial features are presented.

Environment management becomes the main challenge of the present day, so as to maintain in agreement with balanced development everything that is beautiful, harmonious and appearing in a great variety of species.

Simultaneously, industrial works which have influence for agricultural foods contamination - should be obligated to covering all costs of correctional activities into framework of HACCP system for all farmer's good; this system is very important for evaluation of food crops quality, for food safety and for prohealth food production.

Nevertheless it is difficult to speak about balance in the natural world as it is disturbed due to lack of proper systemic solutions in environment management. Emission of anthropogenic gases as well as industrial and municipal sewage require efficient management system directed at their limitation or eventual elimination; biological treatment of municipal sewage became a present day challenge. In May 2007, sewage treatment plant „Płaszów II” located in Kraków is going to achieve almost 100% rate of sewage treatment, yet, large quantities of sediments constituting by-product of such sewage treatment pose problems as far as their utilization and further use (for example in agriculture) is concerned.





*Dušan Zdravković, Snežana Radukić*

## **Environmental management and new EU environmental policy instruments**

### **Introduction**

Interest in environmental issues from consumers, distributors and manufacturers has not abated, as some sceptics predicted, and environmentalism seems to be destined to be one of the key management concerns of the 1990s and beyond. Environmentalism has become a competitive issue in the marketplace and requires the minimization of environmental degradation as well as the gaining of public acceptability and credibility. However, to accomplish this is a complex task involving adaptation and evolution of accepted management functions and values. To date few organizations have achieved a truly “green” corporate strategy, in part because many companies lack a systematic approach to recording, monitoring and measuring factors which could have a deleterious effect on production and resourcing. However, bearing in mind that “it is never too late”, more and more companies are starting to look at the numerous policies for implementing environmental strategies. This article investigates the development of environmental management systems (EMS) and the practicality of their implementation. It also aims to advance the discussion on the viability of environmental management practices within commercial organizations. Introducing of standards for environmental management lead to improvement of



communication about environmental problems with public and state bodies, and also ensure benefits regarding decrease of costs and increase of productivity and competitive advantages.

Also, this article will examine the recent growth of new environmental policy instruments (NEPIs) in the European Union (EU). Particular attention will be given to the limitations of command and control regulation and to the prospects of environmental management and auditing systems in the enlarged EU.

Williams *et al.* suggested that most organizations are characterized by subcultures which form around different roles, functions and levels. These comprise:

1. an executive culture with a common perspective and beliefs about strategic direction;
2. a management culture focusing on managing and resourcing;
3. a *blue-collar* culture<sup>1</sup> focusing on production or service.<sup>2</sup>

If management systems are based on such narrow perspectives, then, when environmental damage or disaster occurs and becomes public, the effects on the organization can be particularly damaging. Organizations which find themselves in this situation usually react in a state of panic and take actions which can have long-term detrimental effects on the organization. More significantly, the organization's shortcomings will be publicly exposed, thus damaging their financial objectives and status. As a result of such experiences, organizations now recognize the need to proclaim their acceptance of corporate responsibility and engage in some form of sound environmental practice. Many organizations have therefore loudly proclaimed their commitment to practising good environmental policy. Unfortunately, these claims appear to be quite hollow in that they often amount to "too little, too late". One of the reasons for this is that companies have a huge backlog of environmental cleaning up to do before they can realistically start to pursue worthwhile environmental strategies.

Beharrell suggests that a good environmental policy rests on four factors, namely; a full environmental analysis, supplier co-operation, industry response and consumer education. He argues that these factors must all come within the boundaries of economic viability in a market economy and acknowledges that any environmental strategy must be based on sound commercial and environmental logic if it is to survive in the long term. Without abandoning the aim of making a profit a company can still participate in the drive for environmental quality. Corporate responsibility is a philosophy of management, and industry and organizations often cite that environmentalism and the demands for a change in philosophy merely show that people are succumbing to passing trends which

<sup>1</sup> This term is related with executive culture or culture of executor.

<sup>2</sup> A. Williams, P. Dobson, M. Walters, *Changing Culture*, London 1989.





will die a natural death. This is a logical assumption for organizations which, without exception, have had growth via increasing market share and profits as their main objective since their inception. They have regarded environmentalism as a new product concept and have responded to demand in the normal way by greening their corporate image and giving their product range a green veneer. In doing so they have overlooked some of the more fundamental issues, such as intrinsic changes in production processes and resourcing. However, some organizations have successfully demonstrated that by incorporating environmental issues such as waste minimization, energy efficiency and recyclability into their corporate strategy they can gain a competitive advantage.

Many companies adopt environmentally sound policies only to comply with legal regulations. Adhering only to such regulations is not sufficient because this form of control is usually reactive. Furthermore such legislation is unlikely to place a ban on environmentally damaging products or processes as this will conflict with most Western governments' commitment to preserving the free market system. One of the hindrances to adopting environmental measures is cost. Directors who spend resources on environmental issues will be seen as reducing company profits, but any manager who sets out to maximize company profits without concern for the highly sensitive public reaction to environmental issues will set off alarm bells among shareholders and the public and may put the company in jeopardy. However, the greatest stumbling block for any environmental strategy, like any management strategy, can be the way in which it is implemented.

One of the ways in which to overcome barriers to acceptance of an environmental strategy is that companies should be prepared to accept the environmentalist concept – and the major tool in this is education. Business organizations must not only educate their employees at every level but the acceptance must come from the top down. Senior executives must be the forerunners of any change in company philosophy.

### **Development of a Structured Approach to Environmental Management Systems (EMS)**

One organization which establishes company and industry standards is the British Standards Institution. It has launched a standard for environmental management, BS7750, which outlines the steps for developing, implementing and maintaining an EMS. The Standard has been designed to complement BS5750 which is the Standard for developing, implementing and maintaining a quality management system. It defines environmental policy as a statement of the intentions and principles of action of the organization regarding its environ-

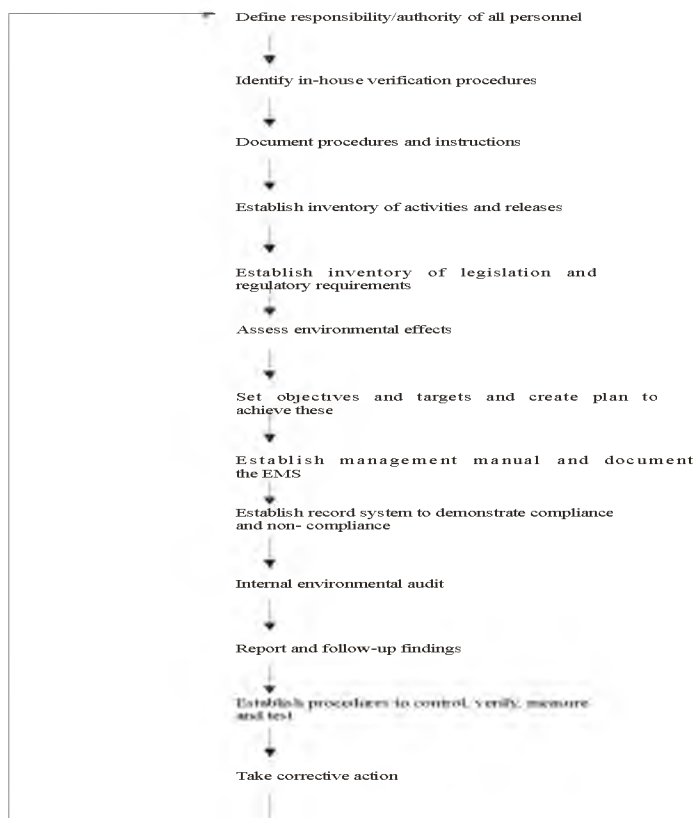




mental effects. The objectives of an organization complying with the Standard should be to:

1. sustain the environmental performance necessary to meet the requirements of its environmental policy (including, as a minimum, the requirements of regulatory agencies and of legislation); and
2. provide confirmation to its own management that the intended environmental performance is being achieved and sustained effectively.

**Fig. 1. BS7750 Environmental Management System**



Source: J. McCloskey, S. Maddock, *Environmental Management: Its Role in Corporate Strategy*, „Management Decision” 1994, Vol. 32, No. 1, p. 28.

An outline of implementation procedures set out in the Standard is given in Figure 1. The Standard states that the ultimate responsibility for and commitment to, an environmental policy belongs to the highest level of management.

One of the shortcomings of the Standard is that it establishes current legislation and regulatory practice as the basic criteria and only acknowledges that some organizations may wish to aspire to more stringent environmental objectives. Unfortunately, legislation is usually introduced retrospectively as a result of public pressure or in the wake of some disaster which has aroused public concern. It is this reliance on legislative regulation which has, in effect, created a hiatus for organizations where they can be seen to be “doing the right thing”, while in reality they are protecting their seeming integrity by responding to potentially damaging publicity. The Standard does however, place strong emphasis on training and education of personnel at all levels of the organization. It also stresses the importance of recording, reporting and follow-up of all procedures and policies, which, over time will form the basis for improvement as the organization and the personnel move along the learning and experience curves. Adherence to legislative and regulatory requirements is a starting point for those organizations implementing BS7750 and places environmental management firmly on the corporate agenda.

Roome defines strategic management as a planned and programmed adjustment of the structures, systems and activities of a business in response to perceived and anticipated changes in the business environment and takes into account the organization's capacity to change. He further states that the purpose of these strategies is to ensure that the organization develops along a route which allows effective and efficient realization of its goals, but at the same time remains flexible enough to meet challenges and opportunities as they arise. His analysis suggests that most companies are reactive to various shades of environmental threat and that most of them need to track potential environmental threats/vulnerabilities and to link those to an environmental policy and business strategy. There is little guidance, however, on how companies might react or move towards such a positive stance.

Roome's strategic options model identifies five broad theoretical options. The first three are set against standards of compliance with legal requirements and social pressures. These are non-compliance, compliance, and compliance plus. *Non-compliance* strategy emerges through managerial default and certainly relates to companies which cannot react to changing environmental standards because of cost constraints, existing liabilities or managerial inertia. *Compliance* is a reactive strategy where solutions to environmental problems are developed as legislation sets the agenda. Firms adopting such a stance do not take control of their environmental priorities and will eventually be left behind by the more environmentally proactive companies. *Compliance plus* applies to firms which take a proactive stance and seek to integrate environmental management systems into the framework of their business strategies. Organizations adopting



this strategy exercise control over the direction and pace of their environmental performance and are likely to make critical judgements about their environmental priorities. The two remaining options in the model are commercial and environmental excellence and leading edge. *Commercial and environmental excellence* assumes a logical conclusion that environmental management is good management. Organizations which operate at this level have core corporate and managerial values focused on the achievement of quality. This applies equally to environmental management and other business concerns. *Leading edge* revolves around “state-of-the-art” environmental management and companies which practise this type of strategy set the standard for other businesses. Under this strategy the company and its whole workforce are encouraged to work towards an environmental ethic and environmental responsibility is part of every employee’s function. Staff performance and review will include evaluation of, and reward for, the employee’s contribution to successful environmental and commercial performance of the company.

Roome further suggests that the major problem is that commercial excellence is an optional choice for investors and managers, whereas environmental excellence may not be optional for society. This signals management’s awareness of the company’s environmental impact but says little about whether the implications for organizational change are realizable.

Those companies which pursue the commercial and environmental excellence strategy will need to build on product stewardship, systems thinking and co-operative approaches to problem solving. It sets these in the context of structures which value the contribution of individuals and teams to corporate goals. In this form of organization, senior management are responsible for setting in motion organizational structures which encourage consensus-based forms of decision making. In this way employees contribute to the central vision of the environmental ethics and codes of practice by which they and the company operate. They also contribute to the translation of that ethic into practice and are responsible for its achievement. Roome also argues that employees in this form of company are close to an environmental ethic as well as being close to the customer.

There are parallels between total quality management (TQM) systems and the development of a structured approach to EMS. “Total Quality Environmental Management (TQEM) is combination of principles of environmental management and Total Quality Management (TQM)”<sup>3</sup> Welford has suggested that organizations which are now practising TQM have benefited from falling costs.

---

<sup>3</sup> B. Krstić, S. Vučić, *Environment Performances Management of Enterprise*, Poslovna politika, novembar 2004, p. 56.





This decrease in costs has come about through lower failure and appraisal costs and less waste. One of the main aims of quality assurance of products and services is to maximize profits but there can also be a hidden benefit, which is to minimize the loss to society. This can be seen to include less consumption of a non-renewable resource in the production process as well as any subsequent damage, such as disposal of waste. Increased market share will also follow as quality of products and services conveys immediate satisfaction to the consumer. Welford argues that companies and managers who take the environment seriously change not only their processes and products but also their organizations. Their ability to do this effectively and profitably depends on the qualities of management and the effectiveness of the systems in place. Those organizations which practise TQM will find it easier to install an effective environmental system.

A TQM system, like an EMS, is a continuous cycle of improvement where the organization learns from its successes and failures and improves its operations and outputs. Environmental improvement, like the culture of TQM needs to be embedded at all levels of the organization and a proactive stance is central to the improvement of environmental performance.

### **Problems Hindering Effective Implementation of EMS**

One of the major barriers to implementing an environmental management system is the range and complexity of issues involved. Roome suggests that the environmental resources and constraints which are important to society are components of complex overlapping ecological, physical and human systems which are difficult to understand, disentangle or predict. Many organizations are reluctant to address environmental issues because managements are aware of this complexity of issues and sense that their existing resources will be a limiting factor in dealing effectively with environmental issues. These concerns are usually expressed through lack of financial resources, economic concerns, or conflicting market demands. While these issues are undoubtedly of paramount importance to any organization they are not wholly incompatible with environmental management.

One of the most important issues to the successful implementation of an EMS will be to gain an insight into individual and corporate internalization of codes of practice. Vinten argues that while establishing principles for behaviour is fundamental, there is also a need to provide assistance with their interpretation. He argues that there are three different types of code of behaviour:

1. The regulatory code: where there is a direct one-to-one correspondence between the code and behaviour.

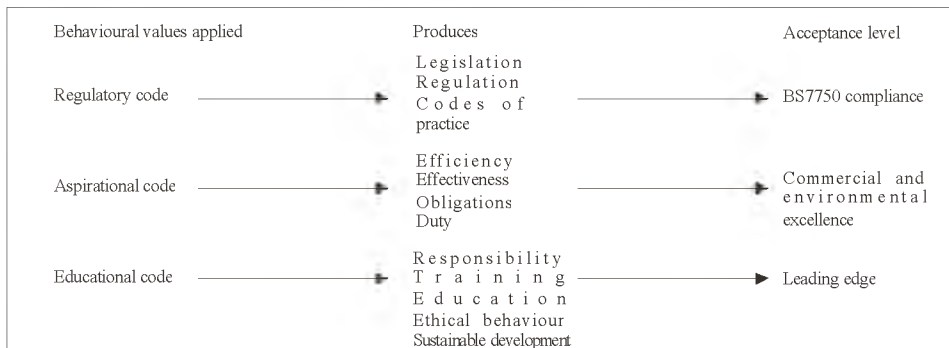
Here there is an ethical imperative which is so paramount that it is adhered to without question.

2. The aspirational code: the aim of this is to provide a standard to which to aspire, but to recognize that full compliance may rarely be possible where practicality and expedience need to be considered.

3. The educational code: this does not believe in rules and regulations which may be unhelpful or damaging. It believes in the individual conscience rather than collective decision and aims for enlightened discussion of the issues.<sup>4</sup>

Vinten's argument for the three standard behavioural codes of practice can be paralleled with the various models for implementing an EMS as outlined in Figure 2. An analysis of BS7750 would suggest an acceptance of the regulatory code, much in the same way as Roome's compliance option. The compliance-plus option would be a close interpretation of the aspirational code, while the leading-edge option could be likened to the educational code. In analysing how best to integrate and implement an EMS, it would be necessary to come up with elements of all three.

**Fig. 2. Integration of Corporate Behaviour and Values with Environmental Strategy**



Source: J. McCloskey, S. Maddock, *Environmental Management: Its Role in Corporate Strategy*, „Management Decision” 1994, Vol. 32, No. 1, p. 31.

There is an argument that Vinten's three types of behavioural code are a development model for companies which wish to practise environmentally sound policies. Organizations which are at the initial stage of assessing environmental issues and impacts can begin by establishing procedures and policies that at least comply with legislation and regulatory codes of practice.

<sup>4</sup> G. Vinten, *Business Ethics: Busybody or Corporate Conscience*, „Leadership & Organization Development Journal” 1991, Vol. 11, No. 3, p. 4–11.



If these compliance-plus strategies prove to be effective they will form an integral dimension to the overall corporate strategy. Finally, organizations would arrive at the educational code where the development of strategy involves the recognition that the environment has important consequences for management and operational procedures. Managers will then apply new environmental management techniques in the continuous adaption of strategy and the measurement and monitoring of business and environmental performance.

Organizations and management systems cannot be seen as disconnected sets of disciplines and techniques clustered around various functions and activities with bolted-on environmental management. One of the problems with strategic business units and profit centres is that they ignore the benefits of synergy and hinder the development of a comprehensive corporate environmental programme. In order to achieve growth and sustainable development there is a need for systematic handling and analysis of values and behaviour, not just those associated with environmental management but throughout the complete strategic management process. One of the difficulties of this is the unquantifiable aspect of benefits attainable from a programme of corporate and environmental values. There is a need to create a suitable internal environment and philosophy, and to maintain a good communication system which unites workers and management in an integrated structure. Organizations need to review their collective capacity to deal with sound environmental practice and to develop both individual and team ethics and motivation. To do this companies could begin by expanding on their mission statements in order to create a shared, negotiated and evolving work philosophy which embraces environmentalism. EMS must be implemented rather than articulated and this implies that senior management must modify current practices to provide encouragement and sufficient resources to generate good ideas and proposals. Employees at all levels must be able to exercise some influence in the decision-making process. This means that formal hierarchies and current practice will be challenged and new roles and procedures developed by highlighting and refining current deficiencies.

### 3. Environmental policy instruments

Governments use various instruments to achieve their policy objectives. In the nineteenth century "command and control" regulatory systems were developed for this purpose. In relation to the environment, such systems typically involve the establishment and enforcement of performance and product standards. Although traditional forms of regulation evolved in the twentieth century, a range of new environmental policy instruments (NEPIs) were also developed.





There are now four broad approaches to environmental protection:

1. command and control regulation;
2. market-based instruments;
3. voluntary agreements; and
4. informational devices.<sup>5</sup>

Market-based instruments (MBIs) are designed to affect estimates of costs of alternative actions open to economic agents. Taxes on petrol and other fuels fall into this category as do non-fiscal measures such as emissions trading schemes. Voluntary agreements take various forms. They include public voluntary schemes and negotiated agreements. Industry codes of practice are a good example. Informational devices such as eco-labels provide purchasers with information regarding the environmental impacts of goods and services. Eco-labelling schemes have most influence on businesses in areas where green consumerism is strong. They are less effective in markets where there is a low degree of environmental awareness.

Environmental management and auditing systems are difficult to categorise. A business may unilaterally establish an internal system in order to increase efficiency and reduce waste. The adoption of the European Union's environmental management and auditing system is perhaps best regarded as a voluntary agreement. On the other hand, as adoption will lead to external validation and the publication of environmental information, it can also be seen as an informational device.

Nature of environmental management systems Environmental management systems have been adopted by public sector organisations and by businesses operating in a wide range of industries. But although immense differences can exist, it is possible to detect certain common features. According to Jiang and Bansal, EMSs share the following characteristics:

- The identification of environmental goals and targets. This generally leads to the development of an environmental policy.
- The identification of the organisation's environmental impacts and relevant environmental legislation.
- The establishment of "management and operational control, monitoring and measurement procedures, and programmes for its environmental impacts".
- The introduction of employee training programmes.
- The introduction of a "structured documentation system to facilitate both management review and auditing".<sup>6</sup>

<sup>5</sup> A. Jordan, R. K. W. Wurzel, A. R. Zito, *New instruments of environmental governance: patterns and pathways of change*, "Environmental Politics" 2003, Vol. 3, No. 1, p. 3–24.

<sup>6</sup> R. J. Jiang, P. Bansal, *Seeing the need for ISO 14001*, "Journal of Management Studies" 2003, Vol. 40, No. 4, p. 1048.





The basic EMS outlined above is appropriate for organisations which have the internal capacity to produce such systems but do not require (or desire) the credibility/legitimacy associated with external validation. The best known forms of third party validation are the International Standardisation Organisation's ISO 14001 and the European Union's Environmental Management and Auditing Scheme (EMAS).

#### 4.1. Command and control regulation: strengths and weaknesses

At first, environmental policy tended to rely on traditional command and control forms of regulation. It is difficult to imagine a modern national environmental protection strategy that did not include command and control regulation. It is sometimes necessary and can be very effective. Strict controls backed by threats of prosecution were necessary to improve the environment and preserve the health of the people.

Critics claim that this "top-down" approach to environmental protection is rigid, cumbersome and expensive. Command environmental regulation requires the development and adoption of a myriad of highly specific requirements to control the conduct of those subject to regulation.

The proliferation of environmental law (sometimes called "environmental juridification") is often criticised. For Eric W. Orts this is "a critical weakness of the command and control approach. There are cognitive limits to protecting the environment through detailed orders. As new laws are passed to regulate critical areas and old laws are revised to close or open loopholes, the legal system's capacity actually to process the material becomes impaired. Eventually, traditional command and control regulation breaks down under its own weight".<sup>7</sup>

The effectiveness of a command and control regulatory system depends in large measure on the competence and professionalism of the regulators. There is evidence that policies are often introduced without proper consideration of the likely economic costs. Regulators may use their powers unevenly – or even unfairly. Alternatively, they may be reluctant to use their powers at all. There is also the danger of corruption. These problems appear to be particularly acute in the more impoverished states of Central and Eastern Europe (CEE). Some of these countries have weak legal frameworks and inadequate monitoring capacities.

The former communist regimes of Central and Eastern Europe had poor environmental reputations. Leaders gave priority to industrial development. Environmental concerns were often ignored. Public debate was stifled. When these regimes collapsed, new problems emerged: "Many foreign companies came simply to cash in on cheap labour and the skilled workforce, lenient laws and loose enforcement, and corruptible public officials. The good investors started

<sup>7</sup> E. W. Orts, *Reflexive environmental law*, "Northwestern University Law Review" 1995, Vol. 89, p. 1241.





to drive environmental management through the supply chain while the bad guys became infamous for their exploitation, pollution and occasionally industrial accidents”.<sup>8</sup> Although the deficiencies of command and control strategies have been recognised for many years, these shortcomings were of limited significance when modern environmental regulation began in the 1960s. In most developed countries polluting activities and other environmental problems are now tightly controlled. More regulation is unlikely to lead to major improvements. The situation is described by Stewart: “Further reductions will be quite costly and require significant advances in technologies and the organisation of production, distribution, consumption and treatment of post-consumer residuals. In order to sustain further environmental progress in the face of continued economic growth, not only must additional reductions be obtained from major sources, but discharges from small, non-point or area sources must be significantly curtailed, including those in the consumer, services and agricultural sectors”.<sup>9</sup>

A related issue is the growing importance of sustainable development. It has been recognised a new approach, based on sustainable economic and social growth without damage to the environment or natural resources that, with the current scope of environmental damage, a strategy based predominantly on traditional approaches would be insufficient. Instead a policy is required which does not just intervene in the market but which internalises costs hitherto externalised, specifically by exploiting market mechanisms and thereby creating incentives for the better conservation of natural resources.

### Market-based instruments

Market-based instruments are closely associated with the “polluter pays” principle. They generally employ fiscal incentives and deterrents in order to achieve environmental policy goals. In many EU countries there are high taxes on petrol and other fuels.

Increasing such taxes should (in theory) encourage the use of public transportation systems. The recycling of waste is promoted by taxing businesses that operate landfill sites. These businesses pass on their costs to those who wish to dispose of waste. Some countries have introduced energy taxes. The UK, for example, imposes a “climate change levy” on suppliers of coal, natural gas and other fuels. It is based on the energy content of the fuel and effectively raises the price of energy. There are some non-fiscal MBIs.

<sup>8</sup> R. L. Neweskeri, *Corporate ethics are everyone's business*, “The Bulletin” 2003, Vol. 12, No. 3, p. 21.

<sup>9</sup> R. B. Stewart, *A new generation of environmental regulation*, “Capital University Law Review” 2001, Vol. 29, p. 28.



Emissions trading schemes are currently being developed in various member states. Carbon trading within the EU is scheduled to begin in January 2005. Economic instruments have many critics. Taxes are generally unpopular. In theory, duties on petrol and oil could be raised until the use of cars and other private vehicles was significantly reduced. In reality, such measures would arouse strong public opposition. Environmental taxes also tend to be regressive, i.e. they hurt the poor more than the rich. According to a recent report, this is a major issue in parts of Central and Eastern Europe: "By comparing tax rates in terms of purchasing power standards with the rates faced by residents of other European countries, the analysis reveals that residents in CEE countries are paying some of the highest motor fuel taxes in Europe and, therefore, the world. Other concerns exist regarding the increase of user charges in the water and waste sectors. While these charges will be instrumental for improving the quality of services . . . in some cases household expenditure for water services already approaches 10 per cent of monthly household income".<sup>10</sup>

Many environmentalists object in principle to the concept that the right to pollute can be bought and sold. According to Hussen "an effluent charge does not say that it is morally wrong to knowingly engage in the pollution of the environment. It simply states that it is okay to pollute provided one pays the assessed penalty for such an activity. Of course, the justification for this is that damage to the environment can be restored using the money generated by penalizing polluters. To some, this conveys a perverse logic".<sup>11</sup>

### Environmental management and auditing systems

Although the environment was often neglected in Central and Eastern Europe, the importance of environmental management and auditing systems has been recognised for many years. According to one authority (Kazmierczyk, 1996): "With the implementation of new and stricter legislation and significant improvement in its enforcement, it is becoming increasingly clear that CEE businesses need to consider environmental issues in order to remain competitive, or even in some cases to avoid closure. . . The potential benefits from EMS standard certification are numerous. Operational inefficiencies, waste of resources, and creation of pollution are areas for significant improvement for CEE countries, and the introduction of an EMS can lead to cost savings, and reduction of environmental liability. Registration to an EMS could also improve external relations with customers, suppliers and sub-contractors, as well as regulatory

<sup>10</sup> S. Speck, J. McNicholas, M. Markovic, *Environmental Taxes in an Enlarged Europe*, Regional Environmental Centre for Central and Eastern Europe (REC) 2001, Szentendre, p. 16.

<sup>11</sup> A. Hussen, *Principles of Environmental Economics: Economics, Ecology and Public Policy*, London 2000, p. 252.





bodies, investors and stockholders, insurance companies and environmental groups".<sup>12</sup> The number of European businesses and other organisations certified under the International Standardisation Organisation's ISO 14001 standard is growing rapidly. This is likely to continue. It should be noted that certifications are more numerous in some new accession countries than in states that have been members of the EU for many years.

## Conclusion

Maintaining standards is no longer an unaffordable luxury and establishing a programme for the systematic handling of business values can be highly successful. Organizations which already practise TQM have seen that a belief across the whole organization that quality is an important value in all decisions and actions can be very profitable. By integrating EMS into its systems the company accepts corporate responsibility for its environmental effects and it needs to allocate responsibility through the management structure. While quality assurance has an immediate impact on the customer, the benefits of sound environmental practice have a delayed, but much more enduring effect. As a result of this time-lag, organizations have tended to regard their pursuit of environmental excellence as being secondary to stakeholder demands.

The degraded condition of the environment has begun to affect society and is now a cause for common concern and, as such, is being seen as everyone's responsibility. Consumers are recognizing that they are as responsible as managers for ensuring not only that products are safe but also that they are produced in an environmentally benign manner. They can exercise this responsibility by means of boycotts, government lobbying and pressure group activities. Their concern will become more vocal as they become more informed about the long-term effects of pollution practices and policies. Companies can no longer adopt a superficial approach to "green" issues but will have to integrate environmental standards and criteria into their commercially oriented management strategies. In order to do this they must incorporate new value systems into their organizations, educate their personnel and develop total environmental management systems which are implementable on a commercial basis.

Environmental management and auditing systems are becoming increasingly popular throughout the European Union. This may be partly attributed to the amount of environmental legislation that businesses and other organizations have to comply with. They need such systems in order to remain within the law. In the more developed member states, the limitations of command and control

---

<sup>12</sup> P. Kazmierczyk, *Environmental management systems*, "The Bulletin" 1996, Vol. 6, No. 1, p. 10.



regulation are increasingly apparent. "Environmental juridification" is leading to diminishing returns and new strategies are needed. In most of the new member states the situation is rather different. Although they are required to adopt EU environmental legislation, their monitoring and enforcement capabilities are limited. At the same time, many enterprises are notoriously wasteful and inefficient. The promotion of environmental management and auditing systems is therefore an attractive and relatively inexpensive environmental protection strategy.

## References

- Donaldson J., Davis P. (1990), *Business Ethics? Yes, but What Can It Do for the Bottom Line?*, "Management Decision", Vol. 28, No. 6, pp. 29–33.
- Hussen A. (2000), *Principles of Environmental Economics: Economics, Ecology and Public Policy*, Routledge, London, p. 252.
- Jiang R. J., Bansal P. (2003), *Seeing the need for ISO 14001*, "Journal of Management Studies", Vol. 40, No. 4, p. 1048.
- Jordan A., Wurzel R. K. W., Zito A. R. (2003), *New instruments of environmental governance: patterns and pathways of change*, "Environmental Politics", Vol. 3, No. 1, pp. 3–24.
- Kazmierczyk P. (1996), *Environmental management systems*, "The Bulletin", Vol. 6, No. 1, p. 10.
- Krstić B., Vučić S. (2004), *Upravljanje ekološkim performansama preduzeća*, "Poslovna politika", novembar, p. 56.
- McCloskey J., Maddock S. (1994), *Environmental Management: Its Role in Corporate Strategy*, "Management Decision", Vol. 32, No. 1, pp. 27–32.
- Neweskeri R. L. (2003), *Corporate ethics are everyone's business*, "The Bulletin", Vol. 12, No. 3, p. 21.
- Orts E. W. (1995), *Reflexive environmental law*, "Northwestern University Law Review", Vol. 89, p. 1241.
- Roome N., (1992), *Developing Environmental Management Systems*, "Business Strategy and the Environment", Spring, part 1.
- Speck S., McNicholas J., Markovic M. (2001), *Environmental Taxes in an Enlarged Europe*, Regional Environmental Centre for Central and Eastern Europe (REC), Szentendre, p. 16.
- Stewart R. B. (2001), *A new generation of environmental regulation*, "Capital University Law Review", Vol. 29, p. 28.
- Vinten G. (1991), *Business Ethics: Busybody or Corporate Conscience*, "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 11, No. 3, pp. 4–11.



Dušan Zdravković, Snežana Radukić

- Watson M. (2004), *Environmental auditing in the new Europe*, "Managerial Auditing Journal", Vol. 19, No. 9, pp. 1131–1139.
- Welford R. (1992), *Linking Quality and the Environment: A Strategy for the Implementation of Environmental Management Systems*, "Business Strategy and the Environment", Spring, part 1.
- Williams A., Dobson P., Walters M. (1989), *Changing Culture*, IPM, London.





*Andrzej Łysak*

## **Analiza intensyfikacji produkcji w polskim rybactwie śródlądowym**

Rybactwo śródlądowe jako dyscyplina wiedzy i ważny dział gospodarki znajduje swoje miejsce w systemie klasyfikacji poznawczej. Uwzględniając obszar działania i stosowane techniki produkcyjne, można je podzielić na rybactwo rzeczne, jeziorowe, stawowe i najmłodszy jego dział – akwakulturę.

W ujęciu historycznym – w oparciu o pierwsze udokumentowane wzmianki – najwcześniej uprawiane w Polsce było rybactwo rzeczne, gdyż rzeki były w tej części kraju zarówno arteriami komunikacyjnymi, jak i terenami nadającymi się do zasiedlenia ze względów obronnych, administracyjnych i politycznych. Pierwszym dokumentem wspominającym o rybołówstwie rzecznym w Polsce jest akt uposażenia klasztoru Benedyktynów w Tyńcu pod Krakowem wydany w roku 1105, zezwalający na połów ryb w Wiśle dla potrzeb klasztoru (Brzozowski, Tobiasz 1964).

Odwiecznym prawem zwyczajowym łowienie ryb w wodzie płynącej było początkowo dostępne dla mieszkańców brzegów rzek i strumieni. Wzmianka o takim stanie prawnym znajduje się w statucie wydanym przez Kazimierza Wielkiego w 1346 roku, w ustępie „de fluvii aut rivuli fluxu”. Kazimierz Jagiellończyk w statucie z 1447 roku w artykule 3 („de libertate in fluviiis regis”) (Vol. I, 151) stanowi, by ryby w rzekach pod zagrożeniem kary „cum sepibus, sed reti-bus” łowione były. Podobnie też postanawia Zygmunt I w roku 1507 w akcie *De*





*usu fluviorum*. Statut toruński, wydany również przez Zygmunta I w 1538 roku, mówi: „Tam piscibus... quam liber transitus permitatur” (Wawel-Louis 1879).

Z upływem czasu i wraz ze zmianą relacji społecznych, kiedy zwyczajowe i materialne uprawnienia pozostające w użytkowaniu ogółu poczęły być coraz bardziej ograniczane na rzecz władcy, utworzony został następujący podział: prawo połowu ryb na rzekach spławnych należało lub było wykonywane na rzecz króla, a na wszystkich pozostałych wodach płynących było zwyczajowo dozwolone mieszkańcom obu brzegów rzeki lub strumienia. Istnieją o takiej sytuacji wzmianki już w dokumentach lokacyjnych z XII wieku (Hochstim, Łysak 1972).

W tamtych czasach obfitość ryb w rzekach i jeziorach była wielka. Stawy więc pełniły początkowo raczej rolę magazynów, służących do przechowywania nadmiaru złowionych ryb. Intensywniejszy rozwój gospodarki stawowej miał miejsce w XII i XIII wieku, głównie pod wpływem Cystersów i Benedyktynów, których działalność w dziedzinie rolnictwa, przy licznie zakładanych klasztorach, miała jak na owe czasy charakter postępowy. W ówczesnych stawach, czyli, jak je wtedy nazywano – rybnikach, hodowla opierała się na wieloletnim przetrzymywaniu różnej gatunkowo i wiekowo obsady ryb w niespuszczalnych zazwyczaj stawach. Ryby odbywały tarło, rosły i zimowały w tym samym stawie. Odłów, odbywany co 5–7 lat, polegał na obniżeniu poziomu wody (przeważnie przez przekopanie grobli). Po zaciągnięciu sieciami obniżonego lustra wody wybierano na własne potrzeby i na sprzedaż największe ryby, mniejsze zaś wpuszczano z powrotem do stawu, „aby podrosły”, co – wedle obecnych pojęć – było klasycznym przykładem selekcji na za słabe przyrosty. Cytując Strzeleckiego (1904), w zachowanym z przełomu XIII i XIV wieku tzw. inwentarzu wsi Jałowąsy w sandomierskiem, należącej do biskupstwa lubuskiego, wymienia się istnienie rybników oraz obowiązek odpracowania na nich przez włościan „2 dni pańszczyzny”. Za tym samym autorem – w dokumencie fundacyjnym zakonu Paulinów w Częstochowie, wydanym przez księcia Władysława w roku 1382, istnieje zapis przeznaczający na utrzymanie klasztoru „darowiznę”: pobliskie wsie, starą Częstochowę i Kawodrę, wraz z hutą żelazną i rybnikami.

W XIV wieku Kazimierz Wielki przykładął wielką wagę do budowy stawów. Z zapisków Długosza wynika, że doprowadzając wodę z Nidy i Wisły, założył on wielki staw w Czartoryi pod Nowym Korczynem. Liczne stawy powstawały również za sprawą kardynała Oleśnickiego w dobrach należących do biskupstwa krakowskiego. Według spisu dóbr kościelnych dokonanego w połowie XV wieku, na 49 folwarków w 23 stwierdzono obecność rybników.

W XV i XVI wieku na rozwój bardziej nowoczesnej gospodarki stawowej decydujący wpływ wywarli Jagiellonowie. W tym okresie w Małopolsce istniały bardzo sprawnie administrowane kompleksy należące do dóbr królewskich. Były to księstwo oświęcimskie (istniejące od 1179 roku) oraz księstwo zatorskie,

erygowane jako odrębny kompleks i wykupione przez Jana Olbrachta w 1494 roku. Na przełomie XV i XVI wieku burgrabia krakowski S. Boner zorganizował trzeci królewski kompleks stawowy w Czernichowie nad Wisłą koło Krakowa. Każdy kompleks składał się ze stawów głównych oraz z osobnych zespołów stawów „odroślnych”, dostarczających dla gospodarki stawowej materiału obsadowego, który stanowiły tarlaki, karpie, kroczyki i piątniki<sup>1</sup>.

Miarą wydajności sprawnie prowadzonej gospodarki rybackiej w kompleksach królewskich może być ilość ryb dostarczanych na krakowski dwór królewski w latach 1500–1550. Średnio były to 72 tony rocznie z samego księstwa oświęcimskiego, a z księstwa zatorskiego 40 ton. Transport żywych ryb do Krakowa odbywał się Wisłą, za pomocą specjalnych galarów, zwanych sadzawicami (Brzozowski i wsp. 1964).

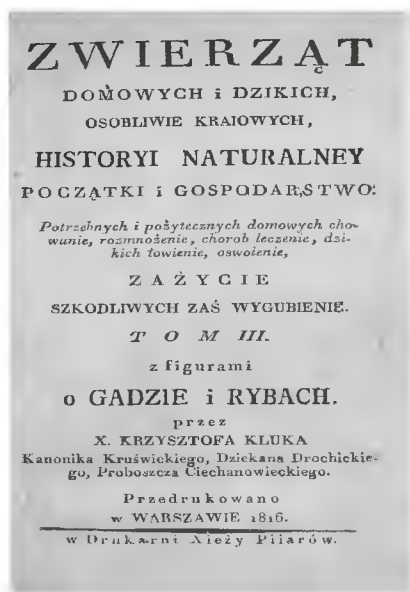
Pierwsze wydanie polskiej książki traktującej o rybach i rybactwie stawowym Strumieńskiego, sfinansowane przez Jana Firleja, wojewodę lubelskiego, ukazało się w Krakowie w 1573 roku. Przedstawiony w nim cykl produkcji materiału obsadowego karpia trwał zazwyczaj 3 sezony odrostowe, podczas których młode karpie (karpie, kroczyki i piątniki) przechodziły w osobnych stawach kolejne etapy wzrostu. Po ukończeniu tego okresu życia młode karpie obsadzone były na dalsze 2 lata do stawów zwanych głównymi. Cykl produkcyjny ryby konsumpcyjnej trwał więc od 5 do 7 lat, w którym to czasie osiągała ona masę jednostkową od 1,5 do 2,0 kg. Według autora, stawy główne położone na mniej żyznych gruntach lub w rejonie o ostrzejszym klimacie były przetrzymywane pod wodą jeszcze o rok dłużej, a ich całkowity odłów odbywał się raz na 2–3 lata (Węglarzy, Łysak 2005). Taki system hodowli stawowej, w której podstawowym gatunkiem był karp, jako wciąż powszechnie obowiązujący prezentuje również wielokrotnie wznawiany polski podręcznik zoologii ks. Krzysztofa Kluka, którego kolejne wydanie trzeciego tomu z roku 1816 opatrzone jest znamienym dla piśmiennictwa tamtego okresu tytułem (ryc. 1).

To liczące przeszło 300 stron druku dzieło w części III, zatytułowanej *O Rybach krajowych i Gospodarstwie* [zachowano oryginalną pisownię] zawiera m.in. rozdziały traktujące o systemach połowu ryb, technice budowy i nawadnianiu stawów, jak też o zasadach praktycznego prowadzenia gospodarstwa stawowego. Przełom w technologii stawowej produkcji karpia zapoczątkował w II połowie XIX wieku praktyk i hodowca ryb Tomasz Dubisz, z pochodzenia prawdopodobnie Słowak, zarządzający przez długie lata (1869–1888) gospodarką rybacką w należących do Habsburgów dobrach Komory Cieszyńskiej. Podstawą odkrycia Dubisza było dokonanie prostej obserwacji praktycznej. Stwier-

<sup>1</sup> Zwyczajowe określenie „piątniki” wywodziło się stąd, że w mniej urodzajnych rejonach karpie pozostawały w ostatnim stawie 2–3 lata, osiągając tym samym wiek 5 lat.

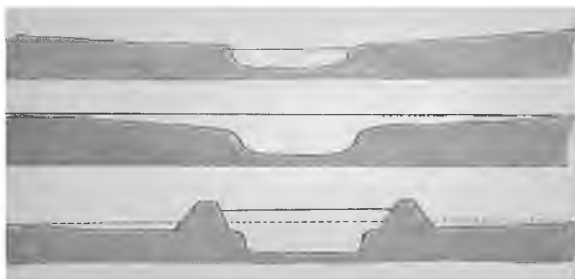
dził on, że gęstość obsady wczesnych stadiów rozwojowych karpia, zwłaszcza w pierwszych miesiącach jego życia, musi być dostosowana do ilości i dostępności pokarmu naturalnego w stawie.

### Ryc. 1. Strona tytułowa dzieła Kluka



Pociągnęło to za sobą potrzebę dwukrotnego rozrzedzenia liczebności obsady młodych osobników w ciągu pierwszego roku ich życia. Stąd nazwa do dziś działających w tym systemie stawów: I i II przesadka. W zapisach źródłowych utrzymuje się również nazwa „przepustka”, ponieważ Dubisz zamiast odłowu całkowitego stosował czasem przepuszczanie młodych karpia do sąsiednich, większych stawów metodą przekopania grobli i przepuszczenia ich wraz z przepływającą wodą. Niekiedy też zalewał staw, w którym miało się odbyć tarło, w jednej czwartej jego powierzchni, a dopiero po kilku (do kilkunastu) dniach, kiedy wylęg rozpoczynał intensywne żerowanie, zalewał staw w całości odpowiednio nagrzaną wodą. Ilustruje to poniższa rycina (ryc. 2), zaczerpnięta z odczytu P. Morcinka wygłoszonego w 1909 roku w Cieszynie, a zatytułowanego *Geschichte des Dubischverfahrens und des von Dubisch herangezuchteten schlesischen Karpfens*.

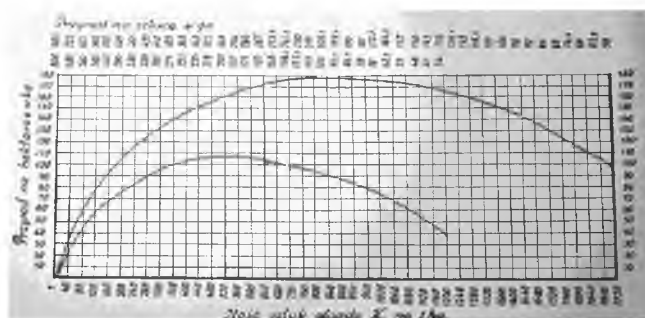
Rozrzedzanie narybku w pierwszym roku życia zapewniło im przez cały sezon jednakową obfitość pokarmu naturalnego i doprowadziło do bardzo dobrych przyrostów. Dało to możliwość skrócenia produkcji karpia o masie jednostkowej 1,5 kg do 3 lat, a masę 1 kg można było, przy sprzyjających warunkach, osiągnąć w dwa sezony odrostowe.

**Ryc. 2. Różne poziomy zalewu**

System Dubisza, przez wiele lat poprawiany i rozbudowywany, nigdy przez niego samego nie został opublikowany. Jednakże, dzięki licznym współczesnym mu hodowcom–entuzjastom (m.in. Naimski, Czupryński, Gasch, Morcinek) oraz naukowcom–ichtiologom (Siła-Nowicki, Fiszer), innowacje zaproponowane przez Dubisza zostały wprowadzone w życie i są, z niewielkimi modyfikacjami, w całej Europie powszechnie stosowane do dzisiaj (Węglarzy, Łysak 2004).

W okresie przypadającej na wiek XVIII i początek XIX wieku rewolucji przemysłowej oraz rozwoju rolnictwa towarowego i gwałtownego wzrostu liczności populacji ludzkiej następuje również znaczny postęp w wydajności i technice karpiego gospodarstwa stawowego. Powstają pierwsze stawowe gospodarstwa doświadczalne (Wielenbach w Bawarii). Rozpoczynają się prace eksperymentalne nad wydajnością naturalną stawów.

Obserwacje nad zależnością wydajności produkcyjnej stawów a gęstością obsady karpia jednorocznego prowadził Nordquist. Wyniki jego badań przyczyniły się do opracowania często później cytowanego i interpretowanego wykresu, który ilustruje graficznie te zależności (ryc. 3; cyt. za: Mizerski 1935).

**Ryc. 3. Wykres Nordquista**

Teoretyczny i praktyczny postęp w technice rybackiej znajduje swoje odbicie również i w nieco późniejszym polskim piśmiennictwie fachowym. Oto, przytoczony przez Strzeleckiego (1904), a wzorujący się na piśmiennictwie zagranicznym, plan obsad i odłowów dla gospodarstwa stawowego liczącego 213,1 ha powierzchni lustra wody (tab. 1).

**Tab. 1. Plan obsad i odłowów**

Klasa stawów	Z ogólnej ilości		Zarybiono				Przyrost	Wylowiono	
	213,1 ha	11604 kg	Ilość		Waga			suma	na 1 szt.
			na 1 ha	suma	na 1 szt.	suma			
	ha	kg		sztuk	g	kg	kg	kg	g
Stawy wycierowe	13,6		20	260		0,4			-
Stawy wyrostowe I klasy	34,9	2321	302,5	0550	10	105,5	2320,8	2426,3	230
Stawy wyrostowe II klasy	65,7	3841	160,5	•	230	2426,3	3481,2	5907,4	560
Stawy główne	98,9	106,7	„	560	5907,5	5802,0	11709,5	1110	
Razem	213,1		•		8439,3	11603,9	20043,2		

Jak wynika z zamieszczonego powyżej zestawienia, całkowita produkcja roczna tego obiektu wynosi nieco ponad 20 ton, z czego na rybę handlową przypada 11,6 tony, a więc 54,9 kg/ha dla powierzchni całego gospodarstwa, a 118,4 kg/ha dla powierzchni stawów głównych, produkujących rybę handlową. Należy pamiętać, że produkcja ta została uzyskana jedynie z wydajności naturalnej, bez dodatkowego żywienia. Ten niezbyt wysoki, według obecnych kryteriów, efekt wynika z 4-letniego cyklu produkcji, w którym na wytworzenie materiału obsadowego, tj. na stawy wycierowe i wyrostowe przypada 114,2 ha ogólnej powierzchni, co stanowi 53,6% całej powierzchni gospodarstwa.

Ciekawy przyczynek do rozwoju gospodarki stawowej, a dotyczący zimowania ryb, podaje cytowany już wyżej Strzelecki. Zwyczajowo tzw. ryba kupiecka, tj. karp handlowy, był sprzedawany bezpośrednio po odłowie jesiennym handlującym rybami kupcom. Wiedząc, że gospodarstwa nie zawsze dysponują odpowiednimi warunkami do przetrzymywania tej ryby przez dłuższy czas, zwłaszcza w okresie zimy, narzucali oni niskie ceny zbytu. Zwiększająca się ilość ryby obsadowej, którą hodowcy byli zmuszeni przetrzymać





przez zimę, stwarzała dla gospodarki stawowej dodatkowe spore problemy. Aby zaradzić tym trudnościom, w tzw. Dobrach Zatorskich, liczących wówczas 1500 morgów stawów (tj. 840 ha), w latach 1891–1894 został wykonany w obiekcie Laskowa nowoczesny kompleks 29 zimochowów o niezależnym systemie rozrządu wody (ryc. 4).

**Ryc. 4. Plan sytuacyjny kompleksu zimochowów na Laskowej**



Pozwoliło to na zmniejszenie strat z zimowania we własnym materiale obsadowym, a także uniezależniło gospodarstwo od dumpingu cenowego przy zbycie ryby handlowej.

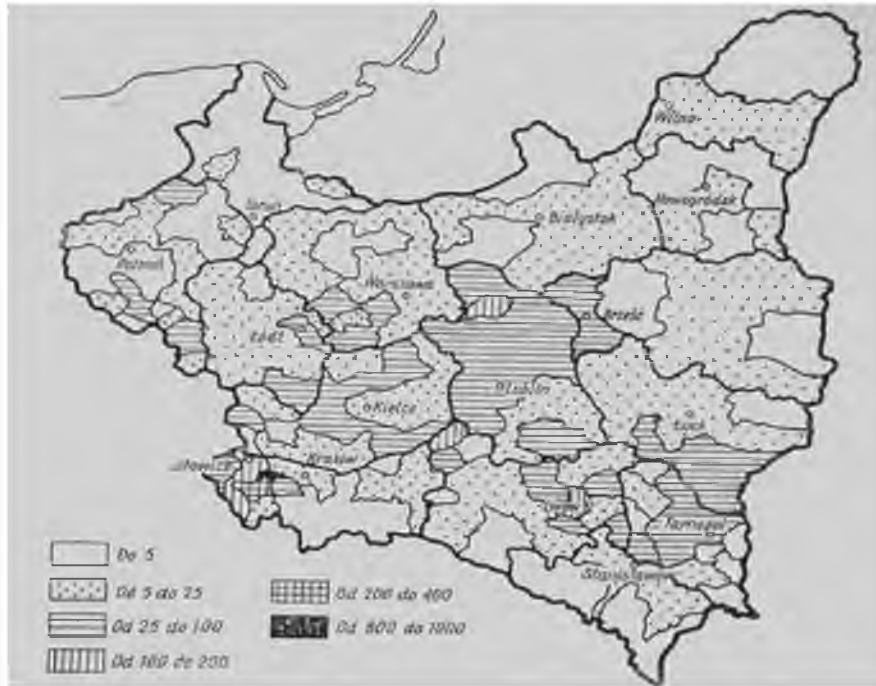
W okresie dwudziestolecia międzywojennego (1919–1939) obserwuje się w Polsce dynamiczny wzrost powierzchni przeznaczanych na stawy rybne. Gęstość rozmieszczenia stawów około roku 1928 podają Sakowicz i Kozłowski (1930) (ryc. 5).

Jak wynika z powyższego szkicu, największe zagęszczenie stawów, tj. 800–1000 ha stawów na 10 000 ha geograficznej powierzchni kraju, ulokowane jest w Małopolsce południowo-zachodniej, w rejonie Cieszyna i Bielska. Polska stała się w tym okresie jednym z największych producentów karpia w Europie. Stwierdzenie to ilustruje zestawienie w tab. 2.



Andrzej Łysak

Ryc. 5. Mapa Polski z 1938 r.



Tab. 2. Wielkość powierzchni stawowej i rozmiary produkcji gospodarstw karpowych w Europie w latach 1929–1938 [Szczygielski 1967].

Lp.	Państwo	Pow. stawów ha	Produkcja karpia ton	Rok
1.	ZSRR (cz. Europ.)	89 500	12 500	1934
2.	Polska	88 775	13 000	1938
3.	Niemcy	75 000	7500	1929
4.	Czechosłowacja	45 000	2 500	1937
5.	Węgry	9 800	2 500	1929
6.	Jugosławia	5 300	2 000	1931
7.	Łotwa	5 000	325	1930
8.	Austria	3 000	300	1930
9.	Litwa	2 000	200	1930
10.	Szwecja	1600	?	1938

Dynamikę rozwoju stawowej gospodarki rybackiej w Polsce w tym czasie ilustruje poniższa tabela (tab. 3):



**Tab. 3. Wzrost liczby gospodarstw oraz powierzchni stawów i ich produkcji w Polsce w latach 1923–1938 [Szczypiński 1967]**

Wyszczególnienie	1923	1928	1938
Powierzchnia stawów w ha	37 550	58 750	88 775
Produkcja całkowita w tonach	6 000	9 000	13 000
Liczba gospodarstw	1 330	2 925	7 562

Jak widać, w okresie II Rzeczypospolitej stawowa gospodarka rybacka wyraźnie wykazywała tendencje wzrostowe. Wzrost powierzchni zajmowanej pod stawy był przejawem zagospodarowania nieużytków oraz działań rolników zmierzających do zwiększenia rentowności gospodarowania. Powierzchnia stawów dzikich w dziesięciolecie 1928–1938 zmalała z 9,9 do 6,6% ogólnej powierzchni zalewu. Ogólna liczba gospodarstw stawowych w Polsce wzrosła w tym samym okresie ponadpięciokrotnie. Równocześnie jednak, podobnie jak całe rolnictwo w tym czasie, polskie rybactwo stawowe charakteryzowało duże rozdrobnienie. Ilustruje to zestawienie w tab. 4.

**Tab. 4. Struktura wielkości gospodarstw stawowych w Polsce w 1938 r. [Szczypiński 1967]**

Obszar w ha	Poniżej 1	1–5	5–15	15–50	50–100	100–300	300–1000	Powyżej 1000	Suma
Liczba	4040	2071	339	507	219	182	35	3	7562

Gospodarstwa o powierzchni do 5 ha powierzchni, stanowiące około 80% zalewu, prowadziły w większości gospodarkę w niepełnym cyklu produkcyjnym, tj. bez tarła i wychovu materiału obsadowego.

Pomimo dobrych wyników, w porównaniu z wiekiem XIX, wydajność stawów wciąż była niska. Miarą intensywności gospodarowania na całym areale stawów karpowych w okresie międzywojennym mogą być dwie cyfry przytoczone przez cytowanego powyżej autora: średnia dla Polski wydajność produkcji karpowej brutto (wraz z żywieniem) w latach 1936–1938 wynosiła 163 kg/ha, podczas gdy ten sam wskaźnik po odliczeniu przyrostu z żywienia był równy 100 kg/ha.



Zestawienie tych dwóch cyfr mówi samo za siebie – w gospodarce karpiowej w Polsce już w tych latach tkwiły ogromne, niewykorzystane rezerwy.

Po II wojnie światowej rybactwo stawowe, podobnie jak i całe rolnictwo, przechodziło zmienne koleje spowodowane przemianami gospodarczymi i ustrojowymi. Lirski (2005) bardzo trafnie dzieli przedział czasowy 1945–2005 na następujące okresy:

- gospodarka planowa (1945–1989), kiedy głównym motywem działań w całej gospodarce było nieuwzględniające realiów kosztowych wymaganie wzrostu produkcji. Okres ten charakteryzował się stałym i niezaspokojonym popytem na rybę handlową. W omawianym okresie całkowita produkcja karpia w stawach (materiału obsadowego i ryby handlowej) rosła średnio o 6,5% rocznie, aby z początkowych 10 tys. ton w 1961 roku osiągnąć w 1986 roku wartość przekraczającą 30 tys. ton (Szczerbowski 1993). Każda proponowana technologia produkcji ryb w stawach zakładała stosowanie gęstych obsad, intensywnego nawożenia organicznego i mineralnego oraz maksymalnego karmienia ryb. Tendencje maksymalnej intensyfikacji produkcji, bez oglądania się na koszty i na negatywne efekty środowiskowe, obserwować było można w całym rolnictwie.

- okres „transformacji ustrojowej (1989–2004) zapoczątkowany został odgórnymi przemianami własnościowymi w dominujących w Polsce pod względem administrowanego arealu stawów Państwowych Gospodarstwach Rybackich. Szybkie uwłaszczenie tych obiektów, spowodowane lepszą niż innych przedsiębiorstw rolnych kondycją finansową, pozwoliło do połowy lat 90. na wzrost produkcji i jej ustabilizowanie się na poziomie około 20 tys. ton. Ten trend wzrostowy zweryfikowały jednakże zmieniające się wraz z transformacją rynku warunki wolnej konkurencji – nieubłagane rządzące prawa popytu i podaży.

W II połowie tej dekady wystąpiły na rynku zbytu ryb słodkowodnych (który to rynek stanowi w przytłaczającej większości karp) poważne problemy ze zbytem karpia, spowodowane likwidacją Centrali Rybnej i Państwowych Gospodarstw Rybackich. Efektem tych zmian była dezorganizacja w sferze zbytu, co pociągnęło za sobą konieczność podjęcia walki o możliwość sprzedaży własnej produkcji, polegającej przede wszystkim na obniżaniu cen. Spadek ten przyspieszyło również wkroczenie do Polski dużych sieci hipermarketów, które w bezwzględny sposób wykorzystały brak organizacji zawodowych zajmujących się profesjonalnie zbytem ryb.

Złą sytuację w polskiej hodowli ryb stawowych pogłębiło również pojawienie się karpia importowanego z Czech, Słowacji, Litwy i Ukrainy, zawsze tańszego od rodzimego. Skutkiem było częste w ostatnich latach występowanie nowych jednostek chorobowych, powodujących wydatne zwiększenie śmiertel-



ności wszystkich roczników ryb i w efekcie spadek produkcji karpia handlowego. Omawiane powyżej tendencje obrazuje wykres (ryc. 6) zaczerpnięty z najnowszych rozważań na temat sytuacji w produkcji ryb stawowych, jakie znaleźć można w pracy Lirskiego i Myszkowskiego (2006).

**Ryc. 6. Produkcja ryb wg danych „Komunikatu Rybackiego” 2006**



Wykres ten ilustruje zarówno wspomnianą wcześniej tendencję wzrostową, jak i drastyczny spadek całkowitej rocznej produkcji karpia w latach 2000–2005. Obrazuje on również podobną tendencję spadkową wydajności naturalnej stawów hodowlanych, wynikającą z niepokojąco zmniejszających się wydatków na proces produkcji stawowej oraz na nakłady inwestycyjno-remontowe.

- okres po przystąpieniu do Unii Europejskiej (po roku 2004). W „starej” Unii Europejskiej sprawa stawowej produkcji karpia miała niewielki stosunkowo ciężar gatunkowy, jej interesy ograniczały się jedynie do Niemiec i Austrii i pozostawały w gestii rybołówstwa. W nowo przyjętych krajach jednakże, a głównie w Polsce, rybactwo śródlądowe tradycyjnie zaliczane jest do rolnictwa. To odmienne przyporządkowanie organizacyjne spowodowało, że po 1 maja 2005 roku hodowcy karpia stracili możliwości ubiegania się o kredyty preferencyjne, należne tylko rolnikom. Zyskali natomiast dostęp do funduszy strukturalnych i do możliwości wynikających z Rozporządzenia Komisji (WE) nr 1595/2004, na podstawie którego mogą oni korzystać do końca roku ze środków Sektorowego Programu Operacyjnego na budowę i modernizację gospodarstwa, zakup urządzeń czy prowadzenia promocji.

Jednocześnie, zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej dotyczącymi zrównoważonego rozwoju w zakresie rolnictwa, intensyfikacja produkcji ryb stawowych została na drodze administracyjnej (Dz.U. nr 30 z 3 czerwca 2005) ograni-

czona do 1500 kg/ha. Przekroczenie tej granicy naraża hodowcę na płaconie kar za wprowadzanie ścieków do wód otwartych. Tak więc nieograniczone możliwości intensyfikacji produkcji karpia zostały, podobnie jak i w innych działach produkcji zwierzęcej, podporządkowane wyższym racjom zrównoważonego rozwoju i istnienia środowiska. Równocześnie rola stawów jako ważnego elementu małej retencji i zachowania bioróżnorodności zaczyna nabierać coraz większego znaczenia.

## Bibliografia

- Brzozowski S., Tobiasz M. (1964), *Z dziejów rybactwa małopolskiego*, „Studia i Materiały Nauki Polskiej”, t. 9, s. 1–101.
- Gasch A. (1915), *Geschichte des Dubischverfahrens, und des von Dubisch herangezuchteten schlesischen Karpfens*, Tropau, t. 9, s. 1–33.
- Hochstim M., Łysak A. (1972), *Z dziejów małopolskiego ustawodawstwa rybackiego*, „Zeszyty Naukowe WSR”, seria: Historia rolnictwa, z. 1, nr 66, s. 37–44.
- Lirski A. (2005), *Teoria i praktyka akwakultury w rybactwie stawowym*, Materiały z Konferencji NT NOT, Bielsko-Biała, s. 25–31.
- Lirski A., Myszkowski L. (2006), *Prognoza jesiennej produkcji stawowej w 2006 roku na podstawie nadań ankietowych*, „Komunikaty Rybackie”, IRS Olsztyn, nr 6, s. 1–4.
- Kluk K. (1816), *Zwierząt domowych i dzikich historyi naturalney początki i gospodarstwo*, Wydawnictwo Drukarnia Xięży Pijarów, Warszawa, s. 1–302.
- Mizerski M. (1935), *Gospodarstwo karpiove*, Wydawnictwo Towarzystwa Oświaty Rolniczej, Księgarnia Rolnicza.
- Sakowicz, Kozłowski (1930), *Materiały do charakterystyki stosunków rybackich w Polsce*, „Kwartalnik Statystyczny”, t. 7, z. 2, s. 1010.
- Strzelecki (1904), *Ryby i ich hodowla w rzekach, stawach i jeziorach*, Wydawnictwo Gebethner i Wolff, Kraków, s. 593.
- Szczerbowski J. (1993), *Rybactwo śródlądowe*, Olsztyn, s. 568.
- Szczygielski W. (1967), *Zarys dziejów rybactwa śródlądowego w Polsce*, Wydawnictwo PWRiL, Warszawa.
- Wawel-Louis (1879), *O prawie rybołówstwa w Galicji*, Lwów.
- Węglarzy, Łysak (2004), *Uwagi o historii rybactwa w Polsce Południowej*, „Wiadomości Zootechniczne”, nr 4 (243), s. 66–71.
- Węglarzy, Łysak (2005), *Aspekty intensyfikacyjne w historii rybactwa stawowego w Polsce*, Materiały z Konferencji NT NOT, Bielsko-Biała, s. 4–13.



## Noty o autorach

Filep Bálint – dr, Széchenyi István University, Węgry

Mariusz Baranowski – Instytut Socjologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Marko Carić – dr, Akademia Gospodarcza w Nowym Sadzie, Serbia

Andrzej Chodyński – dr hab., prof. Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. F. Modrzewskiego, Dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Miroslav Dordević – dr, Akademia Gospodarcza w Nowym Sadzie, Serbia

Deyan Doykov – prof., College of Management, Trade and Marketing, Sofia, Bulgaria

Irena Figurska – dr, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Ekonomii i Prawa

Stanisław Galata – prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Marian Huczek – prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Adam S. Jabłoński – dr, współwłaściciel firmy Konsulting „OTTIMA plus”, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej

Marek M. Jabłoński – dr, współwłaściciel firmy Konsulting „OTTIMA plus”, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej





## Noty o autorach

Krzysztof Jakóbk – dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Studium Informatyki

Judit Kerülő – Szkoła Wyższa w Nyiregyháza, Węgry

Magdolna Laczay – dr, Szkoła Wyższa w Nyiregyháza, Węgry

Krystyna Leszczewska – dr nauk ekonomicznych, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Instytut Przedsiębiorczości

Andrzej Łysak – prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego

Bernard Maj – dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Studium Informatyki

Snezana Radukić – assistant, University of Niš, Faculty of Economics, Serbia

Janina Rosicka – prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Ilja Rosić – dr, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Kragujevcu, Serbia

Vanya Slantcheva – dr, College of Management, Trade and Marketing, Sofia, Bulgaria

Tetyana Serkutan – prof., National Academy of Management, Kyiv, Ukraina

Anna Walczyna – dr, adiunkt w Katedrze Ergonomii na Wydziale Zarządzania i Podstaw Techniki Politechniki Lubelskiej

Marta Woźniak – mgr inż., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Studium Informatyki, doktorant AGH, Wydział Inżynierii Mechanicznej i Robotyki

Janusz Ziarko – prof. KSW dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Dušan Zdravković – prof., University of Niš, Faculty of Economics, Serbia

Zdzisław Źródłowski – dr inż., Krakowska Szkoła Wyższa im. A. F. Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

